

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Martin Záklasník

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Řízení a rozvoj dodavatelů ve výrobní společnosti

Suppliers' management and development in the manufacturing company

DP - EF- KPE – 2013 - 80

Bc. Martin Záklasník

Vedoucí práce: doc. Ing. Josef Sixta, CSc. - KPE

Konzultant: Ing. Dagmar Jakoubková, manager nákupu, AKT plastikářská technologie
Čechy, spol. s r. o.

Počet stran: 198

Počet příloh: 18

Datum odevzdání: 10. května 2013

Prohlášení:

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL, právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do její skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 4. května 2013

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu své práce panu doc. Ing. Josefu Sixtovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěl touto cestou poděkovat kolegům ze společnosti Benteler ČR, s. r. o. a obchodním partnerům ze společnosti JIPAM CNC, s. r. o. za poskytnuté informace o chodu obou podniků a vývoji spolupráce mezi nimi.

Anotace:

Hlavním cílem diplomové práce je posoudit, zda certifikace podle norem ISO/TS 16949 je nezbytným standardem výrobní společnosti, která chce působit a dodávat v oblasti automobilového průmyslu. K tomuto posouzení je potřeba seznámit se s různými nástroji řízení a rozvoje dodavatelů, které vedou k partnerství ve vztahu zákazník-dodavatel. Záměrem je ukázat, jak důležitou roli v tomto vztahu mohou hrát lidské aspekty, jako jsou komunikace, respekt a vzájemná důvěra a to i přesto, že zejména právě automobilový průmysl má v posledních letech čím dál vyšší požadavky na dokumentování procesů a také na neustálé zlepšování systému managementu jakosti.

Klíčová slova:

dodavatel – odběratel - nákup - kvalita (jakost) – certifikace – neustálé zlepšování – partnerství

Anotation:

The main objective of the submitted thesis is to assess whether the certification process implemented according to the ISO/TS 16949 standards is an absolute necessity for a manufacturing company which wants to operate and supply parts to the automotive industry. For making the assessment it is important to get to know the various tools of the suppliers' management and development, which lead to a successful partnership in the supplier-customer relations. The purpose of the thesis is to show how human-based aspects such as communication, respect and mutual trust could play an immensely important role in this relationship although it is especially automotive industry that has had increasingly higher and higher administration requirements regarding processes and also regarding the continuous improvement of the quality management in the last years.

Key Words

supplier – customer – purchasing – quality – certification – continuous improvement – partnership

Obsah

SEZNAM ZKRATEK	11
SEZNAM TABULEK	14
SEZNAM OBRÁZKŮ	15
1 ÚVOD	17
2 TEORETICKÉ POZNATKY V OBLASTI VZTAHŮ ZÁKAZNÍK – DODAVATEL.....	19
2.1 POLITIKA VZTAHŮ S DODAVATELI	20
2.1.1 Vytváření partnerství s dodavateli.....	21
2.1.2 Způsob výběru a schvalování dodavatele.....	21
2.1.3 Vytváření panelu dodavatelů	21
2.1.4 Stanovení pravidel a odpovědností mezi dodavatelem a zákazníkem	22
2.1.5 Postup hodnocení dodavatelů.....	22
2.1.6 Proces sledování jakosti	23
2.1.7 Optimalizace a stanovení logistických pravidel	23
2.1.8 Proces nabídek	23
2.1.9 Optimalizace počtu dodavatelů	24
2.2 PŘENÁŠENÍ ZÁKAZNICKÝCH POŽADAVKŮ NA DODAVATELE	24
2.2.1 QFD.....	24
2.2.2 Rámcové smlouvy	25
2.2.3 Dohody o kvalitě.....	26
2.2.4 Dohody o utajení	27
3 NÁKUPNÍ PROCES VE VÝROBNÍM PODNIKU	28
3.1 FUNKCE A ÚKOLY NÁKUPU	29
3.2 PROCESY V PODNIKOVÉM NÁKUPU	30
3.3 INTERAKCE PROCESŮ V PODNIKOVÉM NÁKUPU	31
3.4 FORMY NÁKUPU	32
3.5 POŽADAVKY NA PROCES NÁKUPU Z HLEDISKA NOREM ISO	33
3.6 POŽADAVKY NA PROCES ŘÍZENÍ DODAVATELE	34
4 PRŮZKUM TRHU A VÝBĚR DODAVATELE DLE STANOVENÝCH KRITÉRIÍ	36
4.1 PRŮZKUM TRHU DODAVATELŮ	36
4.2 VÝBĚR VHODNÝCH DODAVATELŮ	37
4.2.1 Způsob výběru dodavatelů.....	37
4.2.2 Výběr dodavatelů dle předem definovaných kritérií	38
4.2.3 Výběr dodavatelů dle povahy nákupu.....	39
4.3 PŘEDBĚŽNÉ HODNOCENÍ DODAVATELŮ JAKO SOUČÁST VÝBĚRU VHODNÝCH DODAVATELŮ	39
4.3.1 Metody předběžného hodnocení	40
4.3.2 Předběžný audit	42
5 METODY ROZVOJE DODAVATELŮ	44
5.1 JAKOST JAKO ZÁKLADNÍ PRVEK PRO ROZVOJ DODAVATELE.....	44

5.1.1	<i>Co je to jakost?</i>	44
5.1.2	<i>Vývoj zabezpečování jakosti</i>	45
5.1.3	<i>Definování požadavků na jakost dodávek</i>	46
5.1.4	<i>Základní koncepce řízení jakosti</i>	47
5.1.5	<i>Význam jakosti v tržním prostředí</i>	48
5.2	AUDITY SYSTÉMŮ MANAGEMENTU U DODAVATELE	49
5.3	CERTIFIKACE	51
5.3.1	<i>QMS – certifikace systému managementu jakosti</i>	51
5.3.2	<i>EMS - systém řízení environmentu</i>	52
5.3.3	<i>Systém řízení bezpečnosti práce a ochrany zdraví (SM BOZP)</i>	54
5.3.4	<i>Další druhy certifikací</i>	54
5.3.5	<i>APQP</i>	55
5.3.6	<i>VDA</i>	55
5.4	FMEA	56
5.5	ŘÍZENÍ DODAVATELSKÉ SÍTĚ	57
5.6	BENCHMARKING	57
5.7	PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ DODAVATELŮ	58
5.8	SEBEHODNOCENÍ DODAVATELE	58
5.9	METODOLOGIE NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ DODAVATELŮ	59
5.9.1	<i>Kaizen a reengineering</i>	59
5.9.2	<i>PDCA cyklus</i>	60
5.9.3	<i>Six Sigma</i>	61
5.10	MOTIVACE DODAVATELŮ	63
6	CESTA K PARTNERSTVÍ SPOLEČNOSTÍ BENTELER ČR, S. R. O. A JIPAM CNC, S. R. O.	65
6.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BENTELER GROUP	65
6.2	STRUKTURA A PRÁCE NÁKUPNÍHO ODDĚLENÍ	72
6.3	SQE A JEHO FUNKCE (VLIV) PŘI ROZVOJI DODAVATELŮ	83
6.4	PRÁVIDELNÉ HODNOCENÍ DODAVATELŮ JAKO STĚŽEJNÍ PRVEK ŘÍZENÍ A ROZVOJE DODAVATELŮ V BČR	92
6.5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI JIPAM CNC, S. R. O.	97
6.6	POSTUPNÝMI KROKY OD SPOLUPRÁCE K PARTNERSTVÍ	101
6.7	ISO/TS 16949 – ANO ČI NE	107
7	EKONOMICKÉ ASPEKTY ZAVEDENÍ CERTIFIKACE ISO/TS 16949 VE SPOLEČNOSTI JIPAM CNC S. R. O.	113
8	ZÁVĚR	115
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	117
	SEZNAM PŘÍLOH	120

Seznam zkratek

2TP	Dvoudenní produkce (2-Tage Produktion)
ABS	Protiblokovací systém (Anti-lock Block System)
AG	Akciová společnost (Aktiengesellschaft)
APQP	Pokročilé plánování kvality (Advanced Product Quality Planning)
BSCI	Business Social Compliance Initiative (nepřekládá se)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CD	Kompaktní disk (Compact Disc)
CEE	Střední a Východní Evropa (Central and Eastern Europe)
CNC	Číslicové řízení počítačem (Computer Numeric Control)
CQS	Sdružení pro certifikaci systémů jakosti (Certified Quality Systems)
ČSN	Česká soustava norem
DMAIC	Definice-Měření-Analýza-Zlepšení-Řízení (Define-Measure-Analyze-Improve-Control)
EBP	Elektronický nákupní košík
EE	Východní Evropa (Eastern Europe)
EFQM	Evropská nadace pro řízení jakosti (European Foundation for Quality Management)
EMS	Systém řízení ochrany životního prostředí (Environmental Management System)
EMAS	Systém ekologického řízení a auditu (Eco-Management and Audit Scheme)
EN	Evropská norma
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
FMEA	Analýza možností vzniku vad (Failure Mode Effects Analysis)
GM	General Motors
HDP	Hrubý domácí produkt
CHKO	Chráněná krajinná oblast

IEC	Mezinárodní elektrotechnická komise (International Electrotechnical Commission)
IMDS	Mezinárodní systém pro správu dat o materiálech (International Material Data System)
IS	Informační systém
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
ITSM	Řízení služeb informačních a komunikačních technologií (Information Technology Service Management)
JIS	Podle sekvence (Just-In-Sequence)
JIT	Právě včas (Just-In-Time)
LOP	Seznam otevřených bodů (List of Opened Points)
NP	Národní park
OHSAS	Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Occupational Health and Safety Assessment Series)
PDCA	Plánuj-Udělej-Zkontroluj-Jednej (Plan-Do-Check-Act)
PPM	Počet dílů z milionu (Parts Per Milion)
PR	Vztahy s veřejností (Public Relations)
QFD	Quality Function Deployment (nepřekládá se)
QM	Řízení jakosti (Quality Management)
QMS	Systém řízení jakosti (Quality Management System)
QS	Systém jakosti (Quality System)
R@R	Zkušební dodávky (Run at Rate)
SAP	Název informačního systému (Systeme, Anwendungen, Produkte)
SCM	Řízení dodavatelského řetězce (Supply Chain Management)
SJ-PK	Systém jakosti v oboru pozemních komunikací
SM	Systém managementu
SQA	Supplier Quality Assistance (nepřekládá se)
SQE	Supplier Quality Enginner (nepřekládá se)

STA	Supplier Technical Assistance (nepřekládá se)
TQM	Komplexní řízení jakosti (Total Quality Management)
UK	Spojené království (United Kingdom)
VDA	Sdružení automobilového průmyslu (Verband der Automobilindustrie)
VW	Volkswagen

Seznam tabulek

Tab. 1 – Příklad dotazníku pro předběžné hodnocení dodavatelů.....	40
Tab. 2 – Metoda prostého hodnocení	42
Tab. 3 – Vývoj zabezpečování jakosti.....	46

Seznam obrázků

Obr. 1 – Zjednodušený model dodavatelského řetězce	19
Obr. 2 – Kaskádové zpracování QFD.....	25
Obr. 3 – Dům jakosti	26
Obr. 4 – Změna směru myšlení v organizacích se zaměřením na procesy.....	29
Obr. 5 – Procesy v podnikovém nákupu	32
Obr. 6 – Klíčové vstupy a výstupy procesu nákupu	33
Obr. 7 – Pozitivní účinky zavedení managementu jakosti	49
Obr. 8 – Druhy auditů systémů managementu	50
Obr. 9 – Vzor certifikátu ISO 14001	53
Obr. 10 – Schéma standardů VDA a APQP	56
Obr. 11 – Model procesu neustálého zlepšování u dodavatelů	60
Obr. 12 – Demingův PDCA cyklus	61
Obr. 13 – Model DMAIC	62
Obr. 14 – Přiřazení jednotlivých fází modelu zlepšování u dodavatelů PDCA/DMAIC....	62
Obr. 15 – Formy motivace dodavatelů	63
Obr. 16 – Rozdělení divizí společnosti Benteler Group.....	66
Obr. 17 – Historie Benteler Group	67
Obr. 18 – Nejvýznamnější zákazníci Benteleru - divize automobilové techniky	68
Obr. 19 – Obrat dle zákazníků v roce 2010 v BČR.....	68
Obr. 20 – Část výrobního portfolia divize automobilové techniky	69
Obr. 21 – Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Beneteler v Regionu EE.....	70
Obr. 22 – Certifikáty společnosti BČR.....	71
Obr. 23 – Typy dokumentů používané v systému managementu BČR	72
Obr. 24 – Přehled závodů v Regionu EE.....	73
Obr. 25 – Formulář „Seznam stávajících dodavatelů“	74
Obr. 26 – Formulář „Preisspiegel“ - Cenové porovnání nabídek.....	76

Obr. 27 – Vývoj e-aukce.....	77
Obr. 28 – Formulář „Nominační dopis k dodávání dílu“	78
Obr. 29 – Formulář „Interní schválení dodavatele“	79
Obr. 30 – Formulář pro cenové porovnání nákupu investic v BČR	81
Obr. 31 – Postup schvalování MA a nákupní hranice košíků v EBP/SAP.....	83
Obr. 32 – Základní procesní diagram BČR	86
Obr. 33 – Příklad plánu auditů (vč. SL/TLD) společnosti BČR	90
Obr. 34 – Ishikawa diagram (diagram příčin a následků)	92
Obr. 35 – Procesní diagram hodnocení dodavatelů v BČR.....	93
Obr. 36 – Bodové ohodnocení nákupních kritérií při hodnocení dodavatelů v BČR.....	94
Obr. 37 – Bodové ohodnocení logistických kritérií při hodnocení dodavatelů v BČR.....	94
Obr. 38 – Bodové ohodnocení kvalitativních kritérií při hodnocení dodavatelů v BČR	95
Obr. 39 – Hodnoty PPM a C-dodávek u vybraných dodavatelů BČR	95
Obr. 40 – Rozdělení dodavatelů do skupin v BČR na základě celkového hodnocení	96
Obr. 41 – Poměr ABC dodavatelů v BČR.....	97
Obr. 42 – Výrobní hala společnosti JIPAM CNC, s. r. o.	98
Obr. 43 – Výrobní zařízení společnosti JIPAM CNC, s. r. o.	99
Obr. 44 – Výrobní portfolio společnosti JIPAM CNC, s. r. o.	100
Obr. 45 – Rozvoj společnosti JIPAM CNC, s. r. o.....	100
Obr. 46 – Náhled na založení dodavatele CNC soustružení v IS SAP.....	103
Obr. 47 – První plán dodávek dílů JIPAM CNC, s. r. o./CNC soustružení	104
Obr. 48 – Plán nouzových opatření společnosti CNC soustružení.....	105
Obr. 49 – Přehled prvního tříletého cyklu certifikace podle ISO/TS 16949:2002.....	109
Obr. 50 – Pozitiva vs. negativa zavedení ISO/TS z pohledu společnosti JIPAM.....	112
Obr. 51 – Kalkulace nákladů na zavedení a udržení certifikace ISO/TS 16949	113
Obr. 52 – Kalkulace cenového navýšení dílů dodávaných z JIPAM do BČR	114

1 ÚVOD

V důsledku centrálně řízené socialistické ekonomiky, která na území dnešní České republiky panovala před rokem 1989 a také vinou diktátu výrobců, došlo v tomto období k naprostému rozpadu odběratelsko-dodavatelských vztahů. Symbolickými znaky byla navíc silná nedůvěra odběratelů ke svým dodavatelům a naopak zneužívání monopolního postavení dodavatelů vůči svým odběratelům. Nejenže v té době nikdo nepotřeboval systémy managementu jakosti, ale i pouhá myšlenka o partnerství s dodavateli vyvolávala převážně úsměvy ve tvářích.

Tato situace se začala měnit počátkem devadesátých let a to především zásluhou norem ISO řady 9000. Odběratelé, kteří zaváděli systémy managementu jakosti s cílem jejich certifikace, museli respektovat alespoň minimální požadavky, které tyto normy definovaly pro oblast nákupu. Začaly se prosazovat postupy výběru a hodnocení dodavatelů, optimalizovat procesy ověřování shody dodávek a pozornost začala být věnována také vedení dokumentace. Na druhé straně si dodavatelé postupně zvykali na audity systémů managementu jakosti a hlavně se museli učit pružné a spolehlivé reakci na požadavky odběratelů. Na přelomu 20. a 21. století však došlo k určité stagnaci v tomto trendu a současná realita v našich výrobních podnicích více připomíná situaci z minulého století. Odběratelé svým dodavatelům nedůvěřují, již při prvních jejich selháních přicházejí ze strany odběratele restrikce, vážne efektivní komunikace a ani certifikáty na systémy managementu nejsou zárukou schopností dodavatelů. V praxi převážně nefungují nejúčinnější procesy rozvoje partnerství, jako je např. poskytování technické podpory dodavatelům nebo strategické řízení vztahů s dodavateli. Jednou z příčin tohoto stavu je skutečnost, že většina manažerů odběratelských i dodavatelských organizací nemá potřebné znalosti o tom, jak rozvíjet moderní, pro obě strany výhodné vztahy. Mottem současného stavu může být konstatování, že v dodavatelsko-odběratelských vztazích je nutné přejít od chápání subdodavatelů jako outsiderů k jejich vnímání jako dodavatelů-partnerů.

Cílem diplomové práce je seznámit se s důležitými procesy budování, řízení a rozvoje dodavatelsko-odběratelských vztahů. V teoretické části jsou rozebrány důležité faktory

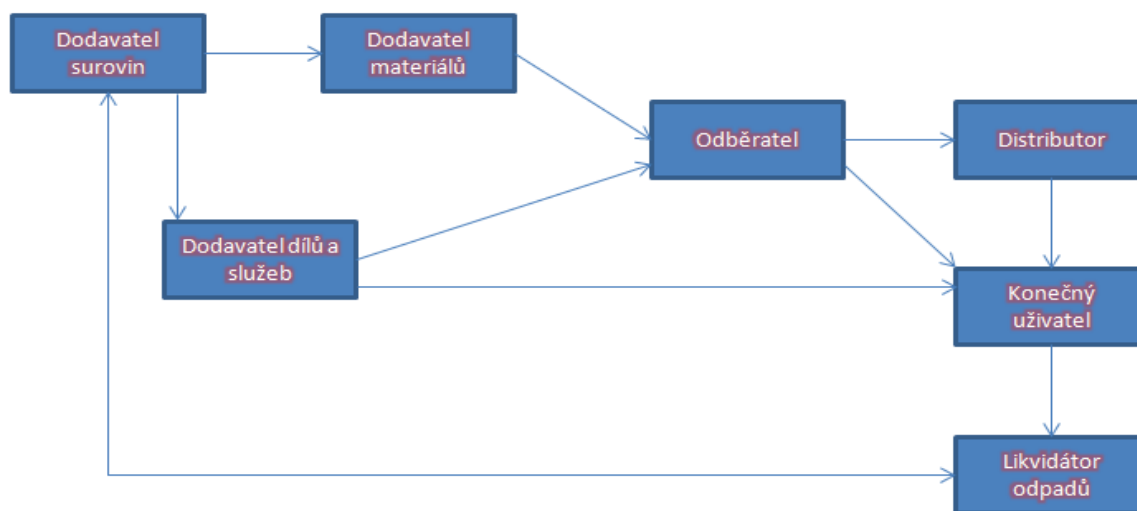
týkající se principů partnerství, přenášení zákaznických požadavků na své dodavatele. Je zde zdůrazněno, jak důležitou roli v tomto procesu hraje výběr konkrétních dodavatelů a to, jaká si odběratel stanoví kritéria pro tento výběr. Dále je zde vyzdvihnuta funkce oddělení nákupu, přestože problematika budování a rozvoje partnerských vztahů musí být záležitostí všech skupin manažerů, hlavně členů vrcholového vedení. Největší prostor v teoretické části je věnován některým nástrojům rozvoje dodavatelů a vztahů s nimi. Jako základní kámen, bez kterého nelze stavět, je zmíněna jakost a koncepce jejího řízení. V praktické části jsou představeny společnosti Benteler ČR, s. r. o. v pozici odběratele a JIPAM CNC, s. r. o. v pozici dodavatele. Náhorně je ukázáno, jak vhodné použití jednotlivých nástrojů řízení a rozvoje dodavatelsko-odběratelských vztahů může mít pozitivní vliv na fungující partnerství dvou diametrálně rozdílných výrobních subjektů. V závěru práce je rozebrána problematika zavádění certifikace managementu jakosti ve společnosti JIPAM CNC, s. r. o., a to včetně jejího ekonomického dopadu na další rozvoj partnerství.

2 TEORETICKÉ POZNATKY V OBLASTI VZTAHŮ ZÁKAZNÍK – DODAVATEL

V současné době patří mezi důležité strategie výrobního podniku i strategie v řízení oblastí nákupu, tedy vztahů mezi dodavatelem a zákazníkem. Touto problematikou, konkrétně řízením nákupu se dlouhodobě zabývají celé vědní obory, které důkladně popsaly a unifikovaly základní principy. Avšak jako jiné oblasti, i tato oblast podléhá velkému rozmachu především poslední dekádu.

Každá organizace se snaží o redukci nákladů, k čemuž nezbytně patří i optimalizace nákupních procesů a použití co nejefektivnější strategie. Standardem výrobní společnosti jsou nákupní strategie popisující všechna kritéria výběru a řízení vztahů s dodavatelem či i jeho hodnocení dodavatelů.

Úvodem je také potřeba alespoň zjednodušeně ukázat, jak vypadá dodavatelský řetězec. K tomu nám poslouží obr. 1.



Obr. 1 – Zjednodušený model dodavatelského řetězce

Zdroj: NENDÁL, J. Management partnerství s dodavateli

2.1 Politika vztahů s dodavateli

Jedním z důležitých strategických prvků společnosti je určování strategie a politiky ve vztahu podniku k dodavatelům. Často politika vztahů s dodavateli je klíčovým atributem společnosti a je běžně formulována jako veřejné dostupné prohlášení dostupné na webových stránkách jednotlivých podniků. Jako příklad může být společnost Knorr-Bremse, ČR, která považuje za klíčové uveřejnit mezi hlavní záložky na webových stránkách i politiku nákupu a její principy a cíle.^{1, 2}

Samozřejmě je důležité nezveřejňovat politiku vztahu k dodavatelům jenom proto, že je to od organizace vyžadováno, ale je samozřejmě důležité, aby tyto cíle, vize či záměry byly skutečnými a byly dodržovány.³

Politika vztahu dodavatelů obvykle nese následující základní prvky:

1. Vytváření partnerství s dodavateli.
2. Způsob výběru a schvalování dodavatele.
3. Vytváření panelu dodavatelů.
4. Stanovení pravidel a odpovědností mezi dodavatelem a zákazníkem.
5. Postup hodnocení dodavatelů.
6. Proces sledování jakosti.
7. Optimalizace a stanovení logistických pravidel.
8. Proces nabídek.
9. Optimalizace počtu dodavatelů.

¹ NENDÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-152-6

² Knorr-Bremse, ČR *Purchasing policy* [online], [vid. 2013-01-10]. Dostupné z: <http://www.knorr-bremse.cz/cz/purchasing/purchasingpolicy/qualityguidelines/qualittsrichtlinien.jsp>

³ NENDÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-152-6

2.1.1 Vytváření partnerství s dodavateli

Pokud mají vztahy mezi dodavatelem a odběratelem dlouhodobě fungovat, je nutné zvolit takovou strategii, které bude založena na důvěře a spolupráci. Vztahy postavené na nedůvěře, negativním přístupu či neúctě, budou akorát příčinou vzniku překážek. Obvykle se tyto aspekty negativně odráží v jakosti, v ceně, ale i výkonnosti. Takovýto vztah může být i příčinou ukončení spolupráce, což je velice nepříjemné pro obě zúčastněné strany. Proto tento prvek je hodnocen jako jeden z nejdůležitějších, založen především na slušnosti a vybudované důvěře.⁴

2.1.2 Způsob výběru a schvalování dodavatele

Výrobní společnosti obvykle definují všechny postupy, nejinak je to postup pro výběr dodavatelů. Mají tak jasná pravidla a kritéria, která se týkají výběru a schvalování dodavatelů. Velmi obvyklým a klíčovým kritériem je certifikace dle ISO 9001, tedy především je zohledněn aspekt jakosti. Dále pak je důležitá cenová hladina, technická způsobilost, finanční stabilita ale i vzdálenost dodavatele. Neméně důležité jsou i parametry, které se špatně hodnotí, ale dodavatel, který je nepružný, obtížně se s ním komunikuje, není důvěryhodný, může být zařazen jako dodavatel nezpůsobilý pro podnik.

2.1.3 Vytváření panelu dodavatelů

Pro stávající výrobní podniky je charakteristická strategie vytváření panelu dodavatelů. Panel dodavatelů tvoří databáze schválených dodavatelů, kteří jsou důsledně prověřeni a zařazení jako dodavatelé akceptovaní organizací. Tento přístup zjednodušuje komunikaci a kontrolu a částečně eliminuje rizika. Pro velké mezinárodní organizace je to vhodný způsob řešení, protože všichni můžou využívat prověřené dodavatele a vytvářet tak rozsáhlé dodavatelské sítě napříč organizací. Dodavatele zařazení na panel dodavatelů jsou

⁴ NENDÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-152-6

pod drobnohledem a neustále sledování z hlediska kvality, finanční stability, procesu či logistických aspektů.

2.1.4 Stanovení pravidel a odpovědností mezi dodavatelem a zákazníkem

Jednotlivá pravidla a odpovědnosti mezi dodavatelem a odběratelem jsou zaneseny mezi nákupní/obchodní podmínky či další dokumenty mezi dodavatelem a zákazníkem. Ze všeobecné praxe je standardem, že nákupní podmínky se důkladně a detailně zabývají následujícími body:

- odpovědností dodavatele a odběratele,
- dohodou o mlčenlivosti a utajení,
- procesem nabídek a smluv o dodávkách,
- sledováním kvality,
- změnovým řízením,
- logistickými podmínkami,
- archivací a dokumentací,
- řešením náhradních dílů,
- zárukami.

2.1.5 Postup hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů umožňuje kontinuální sledování dodavatelů. Výrobní organizace si definují kritéria, podle kterých následně budou hodnotit všechny své dodavatele. V praxi se často objevují následující kritéria:⁵

- jakost dodavatele v uplynulém období,
- dodací podmínky a doba dodání,
- flexibilita,

⁵ EPASS, *Hodnocení dodavatelů* [online], [vid. 2013-01-10]. Podnikový informační systém dostupné z: <http://www.epass.cz/cz/erp-epass/pripadove-studie/hodnoceni-dodavatelu>

- konkurenceschopnost,
- nabízené platební podmínky,
- výše cenové hladiny,
- finanční stabilita dodavatele,
- potenciál pro další spolupráci,
- nabízené služby.

2.1.6 Proces sledování jakosti

Jakost nakupovaných produktů je klíčovým ukazatelem pro hodnocení dodavatele. Sledování jakosti dodavatele je obvykle zajišťováno oddělením kvality, které disponuje důkladně rozpracovanou metodikou kontroly, hodnocení dodávek a řešení neshod.

2.1.7 Optimalizace a stanovení logistických pravidel

Pro dosažení co nejlepších výsledků organizace, je nutno zaměřit se na logistiku. Důležité je co nejvhodněji nastavit logistický koncept, který optimalizuje všechny dodávky směřující ze strany dodavatele a snižuje tak celkové náklady spojené s nakupovanými statky. Samozřejmostí je, že nesmí být opomenuta spokojenost odběratele.

2.1.8 Proces nabídek

Politikou stávajících organizací je transparentně provádět výběrová řízení, tedy mít snadno kontrolovatelný proces nabídek. Z tohoto důvodu se stále častěji zřizují v podnicích on-line nabídkové portály, kde pro všechny oslovené potencionální dodavatele jsou uveřejněna všechna nezbytná data a tak všichni dodavatelé mají stejný čas a potenciál nabídnout co nejvýhodnější podmínky. Ne všechny nabídky jsou uzavřeny v prvním kole. Především u klíčových, či nákladných projektů je vyhlášeno více kol výběrových řízení, ve kterých dodavatelé předkládají své nabídky a ze kterých je následně vybrán jeden vítězný.

2.1.9 Optimalizace počtu dodavatelů

Není vhodné, aby organizace měla příliš velký, či příliš malý počet dodavatelů. Proto i tento aspekt je nutné sledovat a optimalizovat, přičemž záleží na velikosti podniku a jeho výrobním sortimentu. Příliš malý počet dodavatelů má např. negativní dopad na cenu, naopak velký počet dodavatelů je složitý na administrativu a logistiku.

2.2 Přenášení zákaznických požadavků na dodavatele

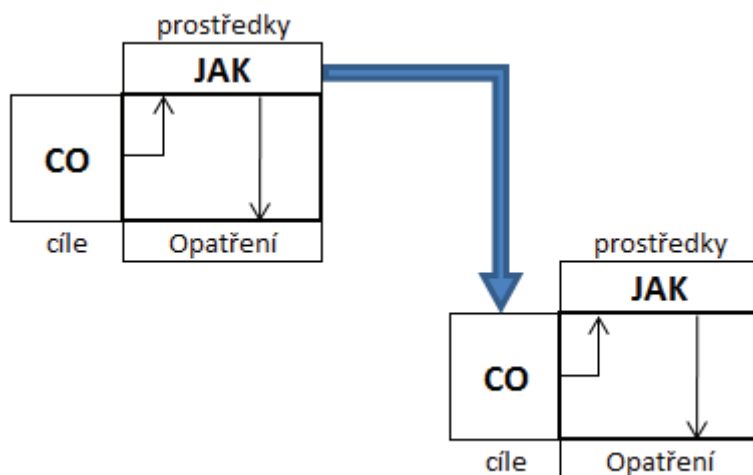
Často jsou požadavky konečného zákazníka tak významné, že jsou následně přenášeny na dodavatele a všechny subdodavatele. Je několik způsobů jak přenést přání zákazníka na dodavatele. Může se využít specifikování produktu normami či jinými technickými předpisy, dále pak existuje velká škála různých dohod a smluv např. dohody o kvalitě, všeobecné nákupní předpisy nebo smlouva o utajení.

2.2.1 QFD

Pro lepší uspokojení zákaznických požadavků je vhodné, aby dodavatelé využili metody QFD (Quality Function Deployment). Tato metoda patří mezi nové postupy vyvinuté společností Mitsubishi v 70. letech minulého století. Jedná se o metody vedoucí především ke zlepšování jakosti a to pomocí důkladné analýzy zákaznických potřeb a přání, která rozvíjí všechny fáze. Používají se ve fázi vývoje, konstrukce, výroby až po prodejní servis. Jde o druh řízení tím, že u QFD je důležité, co chce zákazník, a ne jaká technologie se k tomu použije. QFD může být používán i jako jakýsi marketingový nástroj, který se zabývá rozvojem možností více, než řešením problémů. Shromažďují se zde významné kvalitativní znaky a charakteristiky, které se musí vylepšit a zároveň pomáhají zlepšit oblasti podniku tam, kde by to mohlo vést ke zlepšení pozice společnosti na trhu.⁶

⁶ MAŠÍN, I. *Metody inovačního inženýrství, inovace, plánování a navrhování výrobku*. 1. vyd. Liberec: 2006. ISBN 80-903533-0-4.

QFD využívá metody korelačních matic, kde zákaznické potřeby jsou kaskádovitým způsobem rozpracovány. V první fázi se zjišťuje, CO zákazník chce a JAK jeho potřeby uspokojíme, přičemž jako prostředky jsou použity technické charakteristiky produktu. V další kaskádě se stávají cíli prostředky z první matice. Takto se zabýváme v první matici plánováním výrobku, v matici druhé plánování konstrukce, ve třetí plánování procesu, až po poslední matici - plánování kontroly.⁷



Obr. 2 – Kaskádové zpracování QFD

Zdroj: MAŠÍN, I. Metody inovačního inženýrství, inovace, plánování a navrhování výrobku.

Matice, kde se rozpracují zákaznické požadavky na charakteristiky výrobku, se označuje jako tzv. dům jakosti – viz obr. 3.

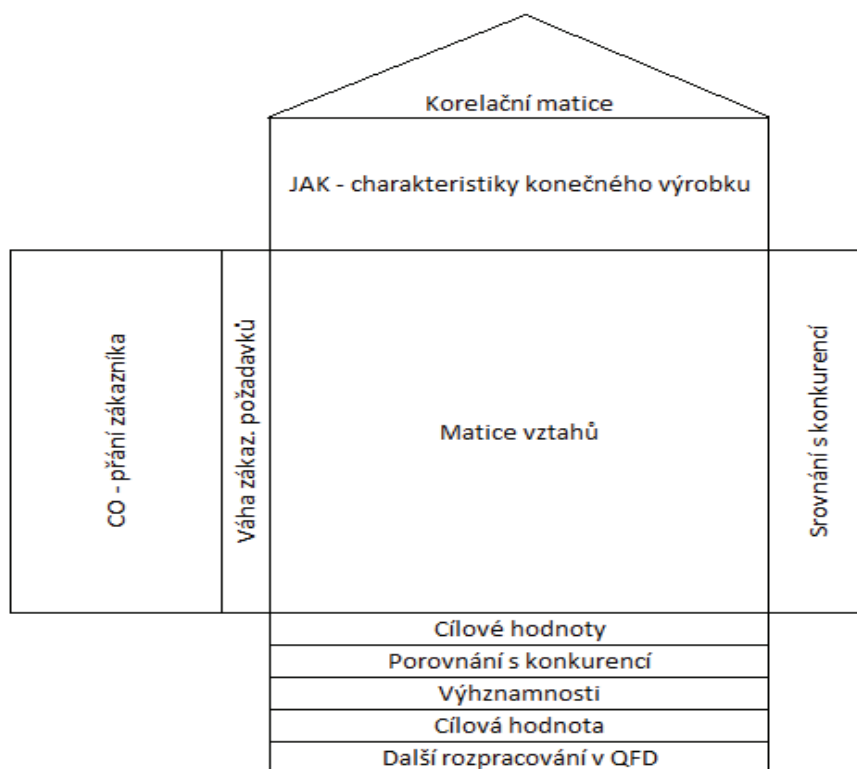
2.2.2 Rámcové smlouvy

Kupní rámcové smlouvy nebo smlouvy (dohody) o dodávkách výrobního materiálu se uzavírají přednostně s dodavateli, jejichž charakter, popř. jednání by mohlo vést k ohrožení plynulosti výroby. Rámcové smlouvy nebo smlouvy (dohody) s dodavateli obsahují:

- a) Obchodní část – dohody o cenách, platebních podmínkách, případných reklamách, atd.

⁷ MAŠÍN, I. *Metody inovačního inženýrství, inovace, plánování a navrhování výrobku*. 1. vyd. Liberec 2006. ISBN 80-903533-0-4

b) Technologická část – obsahuje technické a dodací podmínky.



Obr. 3 – Dům jakosti
Zdroj: vlastní zpracování

2.2.3 Dohody o kvalitě

Cílem dohod o kvalitě je zpravidla sdělit dodavateli jeho plnou zodpovědnost za včasnou dodávku při stoprocentním splnění požadavků jakosti. V důsledku toho dodavatelé zavádějí všechny potřebné kroky pro zajištění spolehlivých dodávek ve shodě s výkresy a specifikacemi. V dohodách o kvalitě se zpravidla sjednávají podmínky týkající se:

- všeobecných požadavků na dodavatele – dodavatel by měl disponovat certifikovaným systémem řízení jakosti podle ISO 9001 nebo systémem, který se o tyto nebo hodnotnější standardy opírá,
- plánování jakosti – účinné plánování jakosti dodavatelem před zahájením výroby je základem výroby ve stoprocentní kvalitě a pro trvalé zlepšování,

- schválení sériových dodávek – dodavatel dodá před schválením do sériové výroby první vzorky se zprávou o prvním vzorkovém řízení,
- zajištění stability výrobního procesu – před tím, než dodavatel zavede optimalizační opatření nebo jiné změny s vlivem na specifikaci zadanou odběratelem, musí dodavatel tato opatření velmi kriticky zanalyzovat ohledně dopadu na kvalitu dodávaných produktů,
- řízení neshodných výrobků,
- okamžitých opatření při problémech s kvalitou, atd.

2.2.4 Dohody o utajení

Dohody o utajení se týkají informací, které jsou považovány odběratelem za důvěrné, a proto s nimi má být jako s důvěrnými také zacházeno. V praxi to znamená, že se nesmějí tyto informace dostat ke třetím osobám, pokud to v dohodě není specifikováno jinak. Zejména se utajují informace týkající se používaných technologií odběratele nebo jeho výrobního programu.

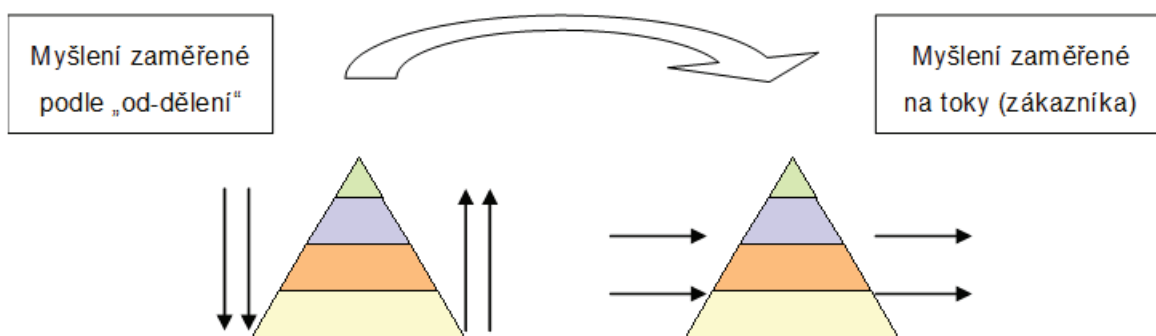
3 NÁKUPNÍ PROCES VE VÝROBNÍM PODNIKU

Každý segment průmyslu má svá specifika. Nejinak je tomu i v automobilovém průmyslu, který je velmi rozšířen v Libereckém regionu. Zajímavé však je, že většina procesů již pronikla i do ostatních odvětví a stává se čím dál více běžným standardem.

V automobilovém průmyslu je obvyklé, že jednotlivé požadavky a kritéria se předávají dále na jednotlivé dodavatele a subdodavatele. Na dodavatele je kladen stále vyšší tlak na procesní zajištění jakosti, které je následně prověřováno prováděním auditů. Automobilky tvoří téměř nulové zásoby, dodávky jsou zajišťovány v sekvencích dle požadavků zákazníka a to i několikrát denně. Vznikají tak často tzv. JIT (Just in Time), JIS (Just in Sequence) závody či sklady. Znamená to, že zákazník si řídí stav zásob tahem.⁸

V této kapitole je již častěji zmiňován pojem „proces“ a jelikož se s ním budeme setkávat i v dalších částech diplomové práce, tak je vhodné si nejdříve sdělit něco k tomuto pojmu. „Proces“ je definován jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Výstup z jednoho procesu je často vstupem dalšího procesu. Každý proces musí mít svého vlastníka odpovědného za daný výsledek. Management procesů je jedno z nejaktuálnějších témat QM (Quality Management) a procesní přístup vztažený k cílům a strategii organizace je důležitou podmínkou dalšího úspěšného rozvoje organizace. Přínos managementu procesů tkví zejména v tom, že myšlení se orientuje na zákazníka (externího i interního), management se zaměřuje na dosažení cílů v návaznosti na strategii podniku a zároveň se také jedná o novou formu komunikace v rámci podniku. Změnu směru myšlení vystihuje obr. 4, ze kterého je patrné, že je velmi nutné odstranění stávajících hierarchií a nastavení jejich nové formy. Cílem tedy není „převrácení“ organizace, nýbrž změna směru myšlení jednotlivých pracovníků. Tyto změny probíhají formou vytváření podvědomí a to samozřejmě vyžaduje čas.

⁸ MAŠÍN, I, Mapování hodnotového toku ve výrobních procesech, Liberec 2003, ISBN 80-902235-9-1



Obr. 4 – Změna směru myšlení v organizacích se zaměřením na procesy
Zdroj: ŠLAJCHOVÁ, Eva. Přednáška Řízení jakosti. 15.2.2012

3.1 Funkce a úkoly nákupu

Základní funkcí útvaru nákupu je efektivně uspokojovat potřeby vyplývající z plánovaného průběhu základních, pomocných i obslužných výrobních i nevýrobních procesů a to zajišťováním dodávek surovin, základních a pomocných materiálů, nakupovaných výrobků a součástek, polotovárů, náhradních dílů, nářadí, režijního materiálu a pomůcek pro řízení a správu, pro sociální služby a bezpečnost podniku, a zabezpečit tak bezporuchový chod podniku.⁹

Pokud je tato základní funkce splněna a je-li v souladu s ekonomickou efektivností, můžeme v následujících bodech shrnout hlavní činnosti nákupu:

- přesně a včas zjistit předpokládanou budoucí spotřebu materiálu či zboží,
- systematicky zvažovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojení těchto potřeb,
- kompletně a včas projednávat a uzavírat kontrakty, sledovat jejich realizaci, projednávat případné změny v potřebách,
- sledovat a regulovat stav zásob a zajistit tak jejich nejefektivnější využití,
- zajistit efektivní fungování skladového hospodářství,
- zajistit efektivní přepravu,

⁹ SYNEK, M. a kol.. *Podniková ekonomika*. 4. vyd., Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4

- dodržovat, přizpůsobovat a aktualizovat informační systém odpovídajícím řízením nákupního procesu,
- zabezpečit personální, metodický, technický a organizační rozvoj řídicích a hmotných procesů,
- zajistit odpovídající servis.¹⁰

Při výčtu těchto činností bychom neměli opomenout skutečnost, že od okamžiku uzavření smlouvy s dodavateli, kdy jsou jednotlivé podmínky projednány a zapracovány do smlouvy, se převádí odpovědnost na logistiku, která zahajuje svou činnost ve formě např. přejímky nebo skladování.¹¹

3.2 Procesy v podnikovém nákupu

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí. Poloha nákupu na vstupu do podniku předurčuje úroveň navazujících podnikových procesů a v konečném důsledku i jejich výstup. Podnikový nákup je složen z řady činností, které musí být ze strany manažerů neustále řízeny, tj. analyzovány, plánovány, organizovány, zajišťovány vhodným personálem, kontrolovány a zdokonalovány.

Z hlediska procesního řízení představuje nákup základní podnikový proces. Základní podnikové funkce (kromě nákupu také výroba nebo prodej) jsou zároveň klíčovými procesy. Nákup je složkou technického subsystému podniku. Technický subsystém je složen ze všech hmotných a nehmotných znalostí procesů (stroje, zařízení, budovy, licence, informační systémy,...). Jeho základní nevýhodou je, že morálně a fyzicky zastarává a vyžaduje tudíž neustálé investice do obnovování. Má-li podnik dosáhnout excelence neboli komplexnosti, musí splnit tyto základní předpoklady:

- znalost podnikových procesů (technického subsystému), jejichž součástí je nákup,
- energetizace lidí (v sociálním subsystému, který představuje sumu využitelné energie pracovníků v podniku), tzn. také aktivní přístup pracovníků nákupu.

¹⁰ LUKOSZOVÁ, X., *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6

¹¹ VIGLÁŠOVÁ, D. Výběr dodavatelů ve firmě ŠKODA Auto, a.s.. DP-EF-KMG-2010-63

3.3 Interakce procesů v podnikovém nákupu

V centru pozornosti managementu změn musí být nákup v celém jeho komplexu. Konkrétně se jedná o interakci s dalšími procesy:

- logistickými – např. doprava, řízení zásob,
- marketingovými – tržní analýzy, průzkum nákupních trhů, tvorba a realizace nákupního marketingového mixu,
- informačními – tvorba a využívání nákupních informačních systémů,
- administrativními – algoritmizace interních a externích objednávek, kupních smluv, faktur, dodacích listů, příjemek, skladových karet, výdejek,
- personálními – výběr, motivace, výchova a vzdělávání pracovníků nákupu.

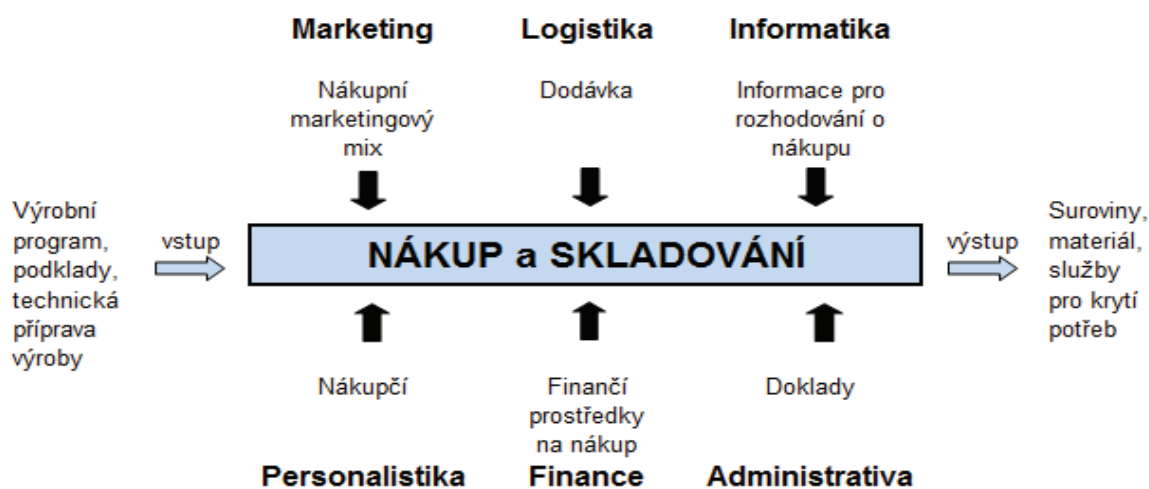
Hlavní výstupy nákupního procesu jsou ve výrobním podniku vstupem do procesu výroby a uspokojují potřeby interních zákazníků.

Interakce procesů v podnikovém nákupu vč. jejich nejdůležitějších výstupů do procesu nákupu a skladování je schematicky znázorněna na obr. 5.

Za realizaci procesního řízení nákupu je odpovědný manažer změn – tzv. vlastník procesu nákup. Jeho úkolem je:

- definovat potřeby vnitřního zákazníka,
- definovat hranice procesu (vstupy, výstupy),
- dokumentovat procesní tok,
- stanovit cíle excelence a kritéria jejich dosažení,
- stanovit způsob měření,
- identifikovat kritické faktory úspěchu a klíčové závislosti,
- definovat subprocesy,
- navrhnout vlastnictví subprocesů, zajistit souhlas,
- definovat odpovědnost a pravomoc vlastníků subprocesů,

- stanovit mezifunkční vztahy,
- sledovat dosaženou úroveň výsledků oproti cílům, podávat zprávy o výsledcích,
- identifikovat nedostatky, zajistit změny pro jejich nápravu,
- stanovovat cíle pro kontinuální nebo diskontinuální zlepšování,
- sledovat postup, energetizovat zlepšování,
- odpovídat za úroveň potenciálu excelence procesu,
- odpovídat za konkurenční úroveň produktu procesu,
- odpovídat za jeden nebo více podnikových procesů,
- řešit mezifunkční problémy.¹²



Obr. 5 – Procesy v podnikovém nákupu

Zdroj: pracovní materiál ze školení Gradua, *Procesní řízení nákupu* 05/2005

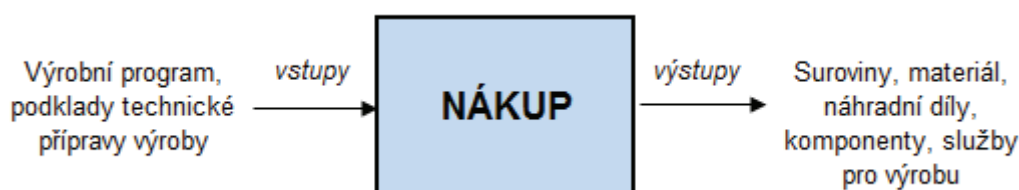
Ve výrobním podniku představují klíčové vstupy a výstupy procesu nákupu skutečnosti uvedené na obr. 6.

3.4 Formy nákupu

Nákup může mít podobu tří možných variant:

¹² Pracovní materiál ze školení Gradua, *Procesní řízení nákupu* 05/2005

- 1) Přímý nákup – forma nákupu, která je ve výrobních společnostech využívána nejčastěji.
- 2) Operativní leasing – výrobní společnosti si pronajímají movité věci od leasingových společností. Nejčastěji jsou takto nakupovány automobily, vysokozdvizné vozíky, výpočetní technika, atp. Výhodou této formy nákupu je skutečnost, že nejsou vyžadovány okamžité vysoké výdaje.
- 3) Pronájem – pronajaty mohou být různé skladovací plochy nebo určitá výrobní zařízení, která jsou potřebná pouze na určitou dobu.¹³



Obr. 6 – Klíčové vstupy a výstupy procesu nákupu

Zdroj: pracovní materiál ze školení Gradua, *Procesní řízení nákupu* 05/2005

3.5 Požadavky na proces nákupu z hlediska norem ISO

Podle revidované normy ČSN EN ISO 9004:2001, v České republice platné od 1. ledna 2001, jejíž splnění je nedílnou podmínkou udělení certifikátu systému řízení jakosti některou z mezinárodně uznávaných certifikačních společností (problematikou certifikace a normami ISO se podrobněji budeme zabývat v kapitole 5.3), je zapotřebí, aby v rámci procesů podnikového nákupu vrcholový management splnil dvě základní podmínky:

- 1) Zajistil definování a zavedení efektivních a účinných procesů nákupu zaměřených na hodnocení a řízení nakupovaných produktů s cílem, aby tyto vyhovovaly potřebám a požadavkům organizace, jakož i potřebám a požadavkům zainteresovaných stran.
- 2) Za účelem optimalizace oznamování požadavků zvažil používání elektronického propojení s dodavateli.¹⁴

¹³ VIGLÁŠOVÁ, D. Výběr dodavatelů ve firmě ŠKODA Auto, a.s.. DP-EF-KMG-2010-63

¹⁴ Pracovní materiál ze školení Gradua, *Procesní řízení nákupu* 05/2005

Za účelem efektivní a účinné výkonnosti organizace musí management podniku zajistit, aby nákup zahrnoval následující činnosti:

- včasnou, efektivní a přesnou identifikaci potřeb a specifikací nakupovaných produktů,
- vyhodnocování nákladů na nakupovaný produkt se zvážením jeho výkonnosti, ceny a podmínek dodání,
- zohlednění potřeb podniku a kritérií verifikace nakupovaných produktů,
- zohlednění unikátních procesů dodavatele,
- zvážení okolností uzavírání smluv ze strany dodavatelů a partnerů,
- zajištění garanční výměny neshodných nakoupených produktů,
- zajištění logistických požadavků,
- identifikaci produktu a jeho sledovatelnost,
- ochranu produktu,
- archivaci dokumentace včetně záznamů,
- řízení nakoupeného produktu, který se odlišuje od požadavků,
- přístup do prostor dodavatele,
- hodnocení možnosti dodávky produktu, instalace nebo zkušenosti s používáním,
- hodnocení vývoje dodavatele,
- identifikaci a snížení rizik souvisejících s nakupovaným produktem.¹⁵

Požadavky na procesy nákupu a specifikaci produktů mají být vypracovány společně s dodavateli tak, aby byly využity jejich znalosti.

3.6 Požadavky na proces řízení dodavatele

Problematika kvality nákupu je úzce spojena s kvalitou dodavatele – jeho schopností dodávat požadované produkty v potřebné kvalitě a spolupodílet se na realizaci efektivních

¹⁵ Pracovní materiál ze školení Grada, *Procesní řízení nákupu* 05/2005

a účinných procesů nákupu. Podle revidované normy ČSN EN ISO 9004:2001 má proces řízení dodavatele zahrnovat například:

- vyhodnocení příslušné zkušenosti s dodavatelem,
- porovnání výkonnosti dodavatele s konkurencí,
- prozkoumání jakosti nakoupeného produktu, jeho ceny, možnosti dodávek a reakce dodavatele na problémy,
- provedení auditu systému řízení jakosti dodavatelů a vyhodnocení jejich potenciální způsobilosti poskytovat požadované produkty efektivně a účinně podle harmonogramu,
- kontrolu referencí o dodavateli a dostupných informací o spokojenosti zákazníků,
- finanční posouzení s cílem se ubezpečit o schopnosti přežití dodavatele během předpokládané doby dodávání a spolupráce,
- posouzení reakce dodavatele na dotazy, nabídky a tendry,
- hodnocení dodavatelských služeb, způsobilosti instalovat produkt a zabezpečovat ho a hodnocení zkušeností s plněním předcházejících požadavků,
- hodnocení vědomostí dodavatele o příslušných legislativních požadavcích a požadavcích předpisů a shodu s nimi,
- posouzení logistické způsobilosti dodavatele včetně lokalit a zdrojů,
- hodnocení postavení dodavatele a jeho úlohy ve společnosti, jakož i uznání ve společnosti.¹⁶

¹⁶ Pracovní materiál ze školení Gradua, *Procesní řízení nákupu* 05/2005

4 PRŮZKUM TRHU A VÝBĚR DODAVATELE DLE STANOVENÝCH KRITÉRIÍ

Procesy průzkum trhu a výběr vhodných dodavatelů patří dnes ke standardně prováděným činnostem téměř ve všech typech organizací. Zásadně se ale mohou lišit použitými přístupy, zvolenými kritérii, náročností nebo způsobem vyhodnocování. Smyslem těchto procesů je zejména to, aby organizace měly větší jistotu, že nakupují pouze od partnerů, kteří jsou schopni dlouhodobě plnit požadavky dané organizace a potažmo i jejich zákazníků.

4.1 Průzkum trhu dodavatelů

Při prvonákupu je pro podnik důležité, aby měl co nejkomplexnější informace o potenciálních dodavatelích, které jsou na trhu k dispozici. Buďto samotné nákupní oddělení nebo oddělení odpovědné za odborné posouzení, provádí průzkum trhu tak, aby mohl získat potřebné informace o dodavatelích.

Mezi nejčastěji používané zdroje, ze kterých odběratel při monitorování trhu čerpá informace o dodavatelích, patří:

- marketingové nákupní zpravodajství,
- inzeráty a reklama dodavatelských organizací,
- informace získané na výstavách a veletrzích,
- odborný tisk,
- výzkumné zprávy a testy,
- zprávy z obchodních cest,
- informace od obchodních přátel,
- zkušenosti jiných odběratelů, atd.

Při výběru nového dodavatele existuje také určité riziko, že nákupčí nebo člověk z odborného útvaru, který je výběrem dodavatele pověřen, bude ovlivněn svými návyky. Může se jednat např. o:

- příliš velké spoléhání na konkrétního dodavatele, způsobené např. přátelským vztahem ze soukromého života,
- rychlé nebo ukvapené rozhodnutí způsobené časovým tlakem,
- určení pouze základních kritérií a opomenutí jiných, které výrazně ovlivní konečný výběr.

Také dodavatel může výrazně ovlivnit, jak k němu potenciální zájemce přistupuje. Může být inovativní, tzn., že bude kreativní při změnách výrobků, otevřený k novým technologiím a připraven na nejrůznější změny a aktualizace v požadavcích odběratele. Na druhou stranu může existovat také dodavatel, který sice nemění tak často své návyky, nezapojuje do výrobních procesů často nové technologie, ale klade důraz na spolehlivé a kvalitní dodávky. Často je takový dodavatel ovlivněn letitými zkušenostmi s konkrétními podniky, které ho ani k inovacím netlačí.¹⁷

4.2 Výběr vhodných dodavatelů

Výběr vhodných dodavatelů je pro podnik velmi důležitým procesem. Správný výběr dodavatelů může příznivě ovlivnit hospodaření podniku, ať už snížením nákladů na nakupovaný materiál nebo celkovým urychlením a zefektivněním materiálových i finančních toků v dodavatelském řetězci. V první fázi je nutné sestavit seznam všech potenciálních dodavatelů pro ty položky, které se nakupují. Tímto se vytváří budoucí databáze dodavatelů, do které vkládáme všechny dostupné údaje z oblasti zásobovací logistiky, kvality, atd.

4.2.1 Způsob výběru dodavatelů

U rozhodování při výběru dodavatelů je důležité, faktory, které nás ovlivňují, rozdělit na faktory racionální a emocionální.

Mezi racionální faktory řadíme:

¹⁷ VIGLÁŠOVÁ, D. Výběr dodavatelů ve firmě ŠKODA Auto, a.s.. DP-EF-KMG-2010-63

- cenu – v úvahu musíme brát úsporu lidské práce, energie, materiálu, atd.,
- kvalitu – jelikož se zvyšuje konkurence, tak se pod jejím tlakem zvyšuje i kvalita; je vyžadována stejná kvalita dodávaných výrobků nebo služeb,
- služby – servis, garance, školení,
- plynulost dodávek – jakékoliv narušení dodávek může ohrozit výrobu, narušit procesy, prodej, atd.

Emocionální faktory jsou důležité především na spotřebitelských trzích a řadíme sem:

- postavení a odměny,
- riziko,
- přátelské vztahy.

Při výběru dodavatelů můžeme spoléhat na tyto faktory nebo můžeme vycházet ze znalosti dodavatelů, bereme také v potaz jejich dodavatelské schopnosti či užitnou hodnotu.

4.2.2 Výběr dodavatelů dle předem definovaných kritérií

Mezi základní kritéria volby dodavatele patří zejména:

- spolehlivost dodávky – dodání potřebného množství dle dohodnutých náležitostí v předem stanoveném čase,
- kvalita – ve smyslu dodržení kvalitativních norem,
- cena – neměla by být posuzována izolovaně od ostatních kritérií,
- způsob platby – možnosti úvěrů a půjček,
- rychlost dodávky – obvykle preferujeme rychlé vyřízení dodávky, ale bleskové dodací lhůty mohou také signalizovat odbytové potíže dodavatele a tudíž jeho nespolehlivost
- přístup zaměstnanců – jejich ochota k výkonu a komunikaci,
- možnosti slev – množstevní slevy, hodnotové slevy, slevy na základě rychlosti nákupu nebo rychlého zaplacení
- záruky a servis – pro případ, že by byly v budoucnu nutné,

- balení – z hlediska manipulace a značení zboží,
- odhad životaschopnosti dodavatele – pro případ dalšího plnění smluv.¹⁸

4.2.3 Výběr dodavatelů dle povahy nákupu

Výběr dodavatelů je možné přizpůsobit také povaze nakupovaného zboží či služby. Nákup, který takto podnik uskutečňuje, může pak nabývat tří různých forem:

- 1) Opakovaný nákup – nejjednodušší forma nákupu; nákupní oddělení nakupuje na základě předchozích zkušeností.
- 2) Modifikovaný nákup – stejně jako v předchozím případě se sice jedná o opakovaný nákup, nicméně došlo ke změně některých vlastností (specifikace výrobku, cena, atp.), které ale neměly za následek vyvolání nového výběrového řízení.
- 3) Prvonákup – při této formě nákupu je velmi důležité získat co nejvíce informací o konkrétním dodavateli, produktu či službě. Zásadní je kvalita, pružnost a spolehlivost dodavatele, protože odběratel nemůže stavět na svých zkušenostech a je závislý na referencích nebo zkušenostech ostatních podniků.¹⁹

4.3 Předběžné hodnocení dodavatelů jako součást výběru vhodných dodavatelů

Předběžné hodnocení dodavatelů je nedílnou součástí procesu výběru potenciálních dodavatelů. Můžeme ho nazvat jakýmsi předkolem, kdy odběratel selektuje z obvykle velmi širokého okruhu všech dodavatelů pouze pár takových, kteří postoupí do další fáze samotného výběru. Předběžné hodnocení může být založeno na:

- a) posuzování prvních vzorků,
- b) posouzení vyzrálosti systému managementu,
- c) referencích jiných odběratelů.

¹⁸ Pracovní materiál ze školení Gradua, *Procesní řízení nákupu* 05/2005

¹⁹ KAPLAN, M., ZRNÍK, J. a kolektiv. *Firemní nákup a e-aukce*. Grada: 2007, ISBN 978-80247-2002-9

Pro účely předběžného hodnocení je velmi vhodné použít sebehodnocení dodavatele, kdy konkrétním dodavatelům jsou zaslány hodnotící otázky, které musí objektivně zodpovědět. Tyto otázky zpravidla směřují pouze do takových oblastí managementu a procesů, které jsou odběratelem považovány za nejvíce důležité. Příklad možných otázek nám ukazuje tab. 1.

Tab. 1 – Příklad dotazníku pro předběžné hodnocení dodavatelů

Oblast hodnocení	Otázka
Jakost/spolehlivost	Jaké garance jakosti a spolehlivosti jste schopni poskytnout? Jak můžete zabezpečit, že naše objednávky budou řešeny rychle a bez vad? Jaký je rozsah neshod při zpracování objednávek ve vaší organizaci? Jak jste schopni zabezpečit shodu s našimi požadavky a požadavky příslušné legislativy? Jste ochotni spolupracovat s naší organizací při zlepšování svých procesů? Jste držiteli certifikátu systému managementu jakosti podle ISO 9001?
Dodávání	Jaké procento svých produktů a služeb dodáváte včas? Jaké je procento vašich dodávek bez jakýchkoliv problémů? Jak jste zainteresováni na neustálém snižování nákladů? Jak rychle jste schopni vyhovět požadavkům na změny? Jaká je vaše průměrná doba odezvy na vzniklé problémy a požadavky?
Servis	Jaký je váš proces přijímání a zpracování objednávek? Jaká je vaše doba odezvy na žádosti zákazníků o poskytnutí informací o vašich službách? Jaké formy podpory jste schopni poskytnout po dodání svých produktů?
Přístup k technologiím	Je vaše organizace schopna zpracovávat objednávky a faktury elektronicky? Jak vaše organizace reaguje na trendy ve vývoji technologií? Jaké procento vašich zaměstnanců vlastní personální certifikáty?
Životní prostředí a bezpečnost	Uplatňujete interní recyklaci materiálů? Jsou vaše obalové materiály recyklovatelné, resp. vícenásobně použitelné? Jste zapojeni do programu EMAS? Jaké přístupy uplatňujete ke zlepšování bezpečnosti práce?
Náklady a ceny	Sledujete výdaje vztahující se k jakosti? Jaké typy slev a cenových bonusů jste schopni odběratelům nabízet? Sledujete efektivnost a účinnost svých projektů zlepšování?

Zdroj: NENDÁL, J. Management partnerství s dodavateli

4.3.1 Metody předběžného hodnocení

Kromě v předchozí kapitole zmíněného dotazníku se v běžné praxi používají různé metody výběru nejvhodnějších dodavatelů:

Metoda prostého hodnocení – před samotným hodnocením je nutné stanovit důležitost jednotlivých kritérií v závislosti na dané situaci a případně specifických podmínkách podniku tím, že ke kritériím přiřadíme konkrétní váhu. U prostého hodnocení, které obvykle provádíme u nových výrobků a neznámých dodavatelů, zvolíme hodnotící kritéria s tím, že při hodnocení hodnotíme jednotlivé kritérium u všech dodavatelů známkou od 1 do 5. Získané body následně sečteme a ten dodavatel, který má nejmenší celkové ohodnocení, bude vybrán pro další spolupráci. Příklad zvolených kritérií a jejich vah vidíme v tab. 2.

Metoda váhového hodnocení – u váhového hodnocení musíme stanovit váhy hodnotících kritérií a to tak, že jednotlivým kritériím přidělíme procentní podíl významnosti. Součet všech vah musí být vždy roven 100 %. Vycházíme z prostého hodnocení: bodové hodnocení jednotlivých kritérií vynásobíme stanovenými váhami. Získané součiny sečteme a stanovíme pořadí od nejmenší hodnoty.

Metoda prostého hodnocení podle hodnot – vycházíme z metody prostého hodnocení podle hodnot: procentuální hodnoty z tabulky vynásobíme stanovenými váhami jednotlivých kritérií a získané hodnoty sečteme a pro další spolupráci zvolíme dodavatele s nejvyšším hodnocením.

Metoda váhového hodnocení podle hodnot – při použití této metody postupujeme stejně jako u metody prostého hodnocení podle hodnot, kterou navíc doplníme váhami jednotlivých kritérií. Získané součiny u jednotlivých dodavatelů sečteme a pro další spolupráci zvolíme dodavatele s nejvyšším celkovým ohodnocením.

Scoring model hodnocení – tuto metodu používáme pro hodnocení dodavatelů, které můžeme zpětně hodnotit na základě údajů získaných v delším časovém intervalu. Ke stanoveným hodnotícím kritériím přidělíme procentní podíl významnosti – součet všech vah musí být roven 100 %.

Tab. 2 – Metoda prostého hodnocení

		5 bodů velmi dobrá	4 body dobrá	3 body neutrální	2 body přijatelná	1 bod špatná
Jakost		Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném případě minimálním požadavkům
Cena		Více než 5 % pod průměrnou cenou	Až 5 % pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5 % nad průměrnou cenou	Více než 5 % nad průměrnou cenou
Lhůta		Více než 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Až 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami
Spolehlivost	Jakost	Dodávky přesahují smluvní podmínky	Dodávky přesahují částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, popřípadě odmítnuty
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih více než o 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o 1 týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny
	Dodané množství	Smluvní dodací množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5 % přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5 % nenaplnění nebo více než 5 % přesahuje objednané množství	Dodací množství dosahuje až 10 % nenaplnění objednávky	Dodací množství dosahuje více než 10 % nenaplnění objednaného množství

Zdroj: vlastní

4.3.2 Předběžný audit

Předběžný audit u potenciálního dodavatele patří mezi progresivní metody hodnocení dodavatelů. Kromě běžně prováděného kontrolního auditu používají zejména podniky pracující v oblasti automobilového průmyslu audit známý jako „dvoudenní výroba“.

Během prováděného auditu „dvoudenní výroby“ se postupuje podle předem stanovených a známých kritérií, které vycházejí z příslušných norem pro řízení jakosti, které jsou rozšířeny o prověření schopnosti potenciálního dodavatele plnit stanovené výkonnostní normy při dodržení požadované jakosti po dobu dvou pracovních dní. Provedení auditu u potenciálního dodavatele probíhá po předchozí dohodě obou stran.

5 METODY ROZVOJE DODAVATELŮ

Klíčovým důvodem proč se zabývat rozvojem dodavatelů je samozřejmě zabezpečení co nejlepší jakosti dodávek a procesů s dodávkami spojenými a jejich optimalizace. V této kapitole popíšeme některé z možných metod rozvoje dodavatelů.

5.1 Jakost jako základní prvek pro rozvoj dodavatele

Každý z nás vnímá pojem „jakost“ individuálně. V běžném životě posuzujeme jakost např. z pohledu zákazníka (výběr a nákup zboží, atd.) nebo z pohledu dodavatele (odvádíme nějaký pracovní výkon). Pojem „jakost“ v průběhu času stále měnil svůj obsah a děje se tak i nadále. Nezahrnuje pouze samotnou jakost výrobku, ale vztahuje se čím dál více i na podnikovou strukturu s jejím vlivem na zaměstnance a zákazníky. Je tedy jasně zřetelný vývoj od jakosti výrobku k jakosti celého podniku.

5.1.1 Co je to jakost?

Existuje celá řada definic a různých pohledů na vnímání jakosti:

- Definice dle H. J. Harringtona: „Splnění nebo překračování očekávání zákazníka při ceně, která představuje pro zákazníka hodnotu.“
- Definice dle P. B. Crosbyho: „Splnění požadavků.“
- Definice dle J. Jurana: „Vhodnost k použití.“ Je můj výrobek vhodný k použití? Odpovídá představě zákazníka o způsobu používání? Je výrobek dostupný, spolehlivý a udržitelný? Má zákazník veškeré informace o použití výrobku? Jsou potřebné služby dostupné zákazníkům? ²⁰

Pro praktický život a řízení forem byla vypracována univerzální definice, kterou uvádí norma ČSN ISO 8402, když hovoří, že jakost je „*celkový souhrn znaků entity, které*

²⁰ Krajská hospodářská komora Královéhradeckého kraje [on-line] [vid: 2013-04-15]. Dostupný z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/03-pojem-jakost-a-zasady-managementu/03-01-pojem-jakost.pdf>

ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby“. ²¹ Zařazení slova „entita“ do této definice je revoluční změnou v nazírání na jakost. Až do doby vydání uvedené normy byla totiž kategorie jakosti spojována téměř výhradně s určitým výrobkem a navíc byla zužována např. na nutnost dodržovat rozměry předepsané výkresem apod. Normou ČSN ISO 8402 je entita vymezena jako „*všechno to, co je možné individuálně popsat a vzít v úvahu např. výrobek, proces, organizaci, systém, osobu, atd.*“ ²²

5.1.2 Vývoj zabezpečování jakosti

Pojem kvalita a její kontrola se objevuje v souvislosti s rozvojem obchodu a uplatňováním veličin míry a váhy. Rozvoj průmyslové výroby potom přináší potřebu kontroly, která by bránila nekalému podnikání a objektivně posuzovala produkty.

Růst výroby po první světové válce v minulém století přinesl vznik a vývoj statistických teorií použitelných pro průmyslovou praxi. Americký profesor W. A. Shewhart položil základy kontroly výrobních procesů pomocí statistických metod. Období druhé světové války a raně poválečné období soustředilo pozornost výrobců na vlastní výrobu a technickou kontrolu vstupů a výstupů.

Od poloviny 20. století začaly výrazně narůstat požadavky zákazníků na výrobky a jejich kvalitu. Zákazníci začali kromě technologických parametrů zohledňovat také další kritéria jako vzhled, spolehlivost, úspornost, apod. Zároveň se začaly stupňovat požadavky na prodejní a poprodejní servis. Novou situaci na světových trzích plně pochopili japonští manažeři. Ti jako první docenili teorii W. E. Deminga o komplexním přístupu k řízení jakosti. S pomocí jeho metod prokázali, že toto chápání jakosti je nejen konkurenční výhodou, ale i účinným nástrojem na cestě k prosperitě. ²³

²¹ Norma ČSN ISO 8402 Management jakosti a zabezpečování jakosti. Slovník. Praha. ČNI 1995

²² Tamtéž

²³ Poradenství a konzultační služby CITELLUS, *Historie a současné koncepte řízení kvality* [on-line] [vid. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/4-Historie-a-soucasne-koncepce-rizeni-kvality>

Vývoj po druhé světové stručně shrneme do několika bodů:

- do 50-tých let byla jakost brána pouze jako výjimečnost,
- 60. léta – v tomto období byla jakost považována za dodržování standardů, trh plně ovládal výrobce,
- 70. léta – jakost výrobků začíná být určována zákazníkem,
- 80. léta – trh začíná být ovládaný zákazníkem,
- 90. léta – jakost se stává samozřejmostí, výrobci musí překvapit.

Tab. 3 – Vývoj zabezpečování jakosti

1900	Model řemeslné výroby (řemeslník, dělník)
1920	Zhromadňování výroby (technické kontroly)
1930	Shewart vytváří principy řízení jakosti, statistické metody kontroly
1940	Model výroby s výběrovou jakostí, kontrola výrobních prostředků, plánování kontroly, určování příčin a následků
1950	Japonský průmysl se snaží v jakosti výrobků dostihnout USA pomocí nových metod řízení kvality procesů
1970	První pokusy o TQM
1987	Organizace ISO vydává poprvé normy ISO řady 9000
1994	První revize norem řady ISO 9000
2000	Druhá "velká" revize norem řady ISO 9000, Integrace systémů (EMS, BOZP)
20??	Bezpečnost informací, bezpečnost potravin, znalostní management, společenská odpovědnost

Zdroj: ŠLAJCHOVÁ, Eva. Přednáška Řízení jakosti. 15.2.2012

5.1.3 Definování požadavků na jakost dodávek

Odběratel by měl přesně znát své požadavky na základní vstupy (suroviny, materiály, polotovary, atd.). Jejich parametry by měly být jednoznačně určeny – odkazem na normu, vymezením tolerancí, vznesením požadavků na balení, skladování, apod. S těmito specifikacemi by měl být srozuměn také dodavatel. Specifikacemi jakosti se v této souvislosti rozumí souhrn požadavků odběratele, které by měly být definovány v rámci obchodních smluv. Můžeme sem zařadit:

- technické parametry (délka, výkon, apod.) včetně jejich hodnot,

- období platnosti hodnot technických parametrů,
- požadavky na komplexnost a objem dodávky,
- požadavky na odolnost proti vlivům prostředí a jakost obalů,
- požadavky na způsob přepravy,
- ceny dodávky a platební podmínky,
- požadavky na atesty a certifikáty jakosti,
- způsoby a metody ověřování shody,
- kritéria přijatelnosti dodávky (tj. rozsah neshod, možné překročení tolerancí, apod.),
- postupy řešení neshod a podmínky uplatňování reklamací,
- požadavky na systém jakosti u dodavatele,
- požadavky na způsoby, kterými dodavatel zabezpečí jakost u svých subdodavatelů.

Tyto požadavky se zpravidla stanovují v kupních (rámcových) smlouvách, v technických a dodacích podmínkách, a v dohodách o jakosti.

5.1.4 Základní koncepce řízení jakosti

V současné době existují 3 základní koncepce managementu jakosti:

- 1) Koncepce ISO – touto koncepcí se budeme zabývat v kapitole 5.3, nyní alespoň zmiňme, že koncepce ISO musí být obecně chápána jako začátek cesty ke špičkové jakosti.
- 2) Koncepce podnikových standardů – tyto standardy jsou náročnější než ISO, požadavky na tyto systémy jsou zaznamenány do norem v rámci podniků a jednotlivých odvětvích.
- 3) Koncepce TQM (Total Quality Management) – tato koncepce vznikla v Japonsku v průběhu sedmdesátých let a není svázána s normami.

Total = týká se celého podniku, všech úseků a všichni zaměstnanci musí být zapojeni do zvyšování,

Quality = jakost,

Management = aktivně prováděný proces, jehož všechny činnosti působí prostřednictvím osob, které tyto činnosti vykonávají.

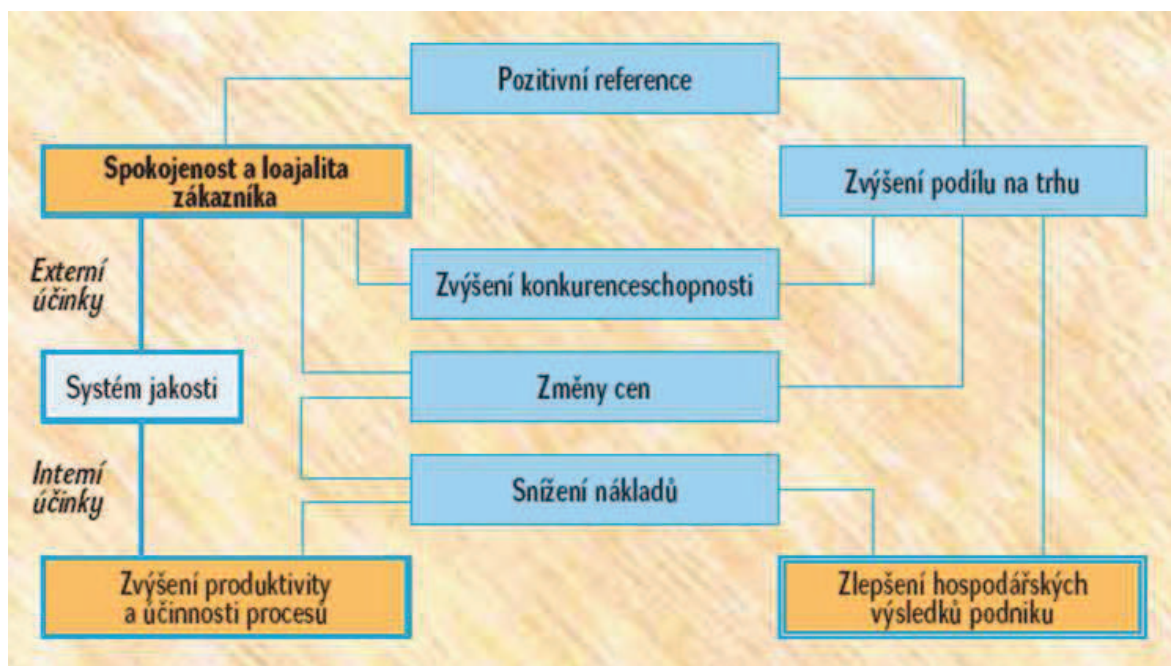
Podstatou je neustálé zlepšování a zdokonalování v jednotlivých útvarech podniku. Důraz je kladen zejména na spokojenost zákazníků, ale také samotných zaměstnanců v podniku. Tato koncepce předpokládá, že zaměstnanec se svou společností „žije“ a nikoliv v ní pouze pracuje. Základními principy TQM jsou: orientace na zákazníka, účast všech, sociální ohleduplnost a neustálé zlepšování. TQM se zavádí od nejvyšších pozic a posléze je implementován do všech složek podniku. Bohužel velmi často je zavedení této koncepce neúspěšné (v UK to je ca. 95 %). Hlavními příčinami je nadšení bez systému (chybí důkladná příprava, plánování, systém školení, nadšení časem ustoupí) nebo naopak systém bez nadšení (chybí morální a/nebo finanční podpora ze strany managementu).

5.1.5 Význam jakosti v tržním prostředí

Dle výzkumů společnosti EFQM (European Foundation for Quality Management) se jednoznačně prokázalo, že účinný management jakosti vede k:

- zlepšování ekonomických výsledků,
- vyššímu zájmu o požadavky zákazníků,
- rozvoji podnikové kultury a vedení lidí,
- změnám v osobním rozvoji zaměstnanců.

Jakost je zároveň velmi významným zdrojem úspor materiálu a energií a to zejména snížením poruchovosti výrobního zařízení, tím pádem i snížením nákladů na opravy, omezením výroby nespolehlivých výrobků, atd. Pozitivní účinky zavedení managementu jakosti jsou znázorněny na obr. 7.



Obr. 7 – Pozitivní účinky zavedení managementu jakosti
Zdroj: ŠLAJCHOVÁ, Eva. Přednáška Řízení jakosti. 15.2.2012

Management jakosti můžeme označit za nejdůležitější ochranný faktor před ztrátami trhů. Výzkumy EU poukazují na to, že až ca. 2/3 všech příčin ztrát trhů je způsobeno nízkou jakostí výrobků a služeb. Jakost má zásadní vliv také na makroekonomické ukazatele, ať už na HDP nebo na devizovou bilanci.

5.2 Audity systémů managementu u dodavatele

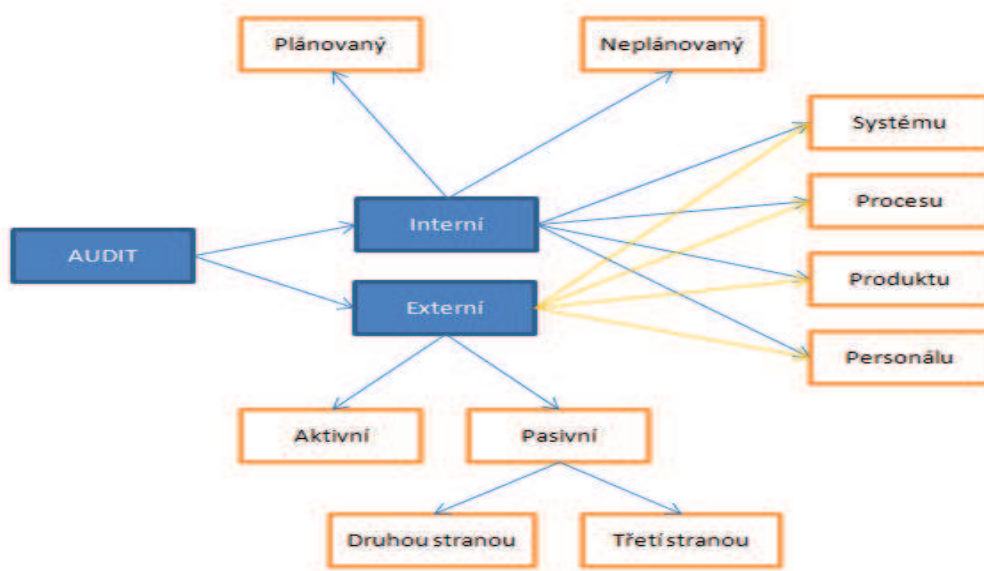
Od počátku devadesátých let, kdy se začaly budovat základy systémových přístupů i v oblasti nakupování a rozvoje vztahů s dodavateli, až do současnosti vykryštoval přístup, který se stal běžně respektovaným i mnohými českými organizacemi. Tím se stalo prověřování (audity) systémů managementu přímo u potenciálních i stávajících dodavatelů.²⁴

Audity systému managementu (jakosti) znamenají „systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v oblasti jakosti a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry a zda se tyto záměry realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení

²⁴ NENDÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-152-6

cílů.“.²⁵ Na základě informací poskytnutých audity, musí vedení přistoupit k nezbytným opatřením, vedoucím ke zlepšování fungování systému jakosti, s cílem zlepšit úroveň plnění požadavků zákazníka a toto plnění realizovat při co možná nejmenších nákladech a využívání zdrojů.

Hlavní druhy auditů jakosti a jejich základní rozlišení vidíme na obr. 8.



Obr. 8 – Druhy auditů systémů managementu

Zdroj: NENDÁL, J. Management partnerství s dodavateli

Základní členění na audity interní a externí nemůže být nikdy vedeno podle toho, kdo audit vykonává, nýbrž podle toho, kdo zejména využívá závěry (výstupy) z auditování. Závěry z interních auditů využívá výhradně sama auditovaná organizace, zatímco závěry z externích auditů jsou využívány i jinými organizacemi, např. zadavateli zakázek, odběrateli, certifikačními orgány, apod. Ty audity, které jsou na obr. 8 označeny jako audity druhou, resp. třetí stranou jsou u dodavatelů vykonávány týmem auditorů buď přímo odběratelské organizace, nebo zvoleného certifikačního orgánu.

Z hlediska objektů prověřování rozlišujeme 4 typy auditů:

- 1) Audit systému – cílem tohoto auditu je vyhodnocení úrovně a účinnosti systému jakosti prověřovaného podniku.

²⁵ Norma ČSN ISO 8402 Management jakosti a zabezpečování jakosti. Slovník. Praha. ČNI 1995.

- 2) Audit procesu – účelem auditu je podrobně vyhodnotit efektivnost, stupeň inovací a vhodnost pracovních postupů a procesů, jejichž výsledkem jsou výrobky.
- 3) Audit produktu – tímto auditem je prověřována způsobilost určitého výrobku plnit požadavky zákazníka.
- 4) Audit personálu – cílem tohoto auditu je identifikace a odstraňování organizačních překážek.

5.3 Certifikace

Existuje velká škála možností certifikace společností, kterou může udělit pouze akreditovaný ústav. Jednotlivé normy vydává organizace pro normalizaci, jako jsou normy ČSN, ISO. Kromě speciálních mezinárodních organizací pro normalizaci vydávají i speciálně vytvořené standardy nadnárodní asociace, jako příkladem je BSCI (Business Social Compliance Initiative), která se zabývá nejen pracovně-právními otázkami, ale hlavně otázkami morálními.²⁶

5.3.1 QMS – certifikace systému managementu jakosti

Mezi základní normy systému managementu jakosti patří:

- ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu jakosti – v této normě jsou vypsány požadavky na systém jakosti,
 - jedná se o jednu z nejčastěji zaváděných norem v organizacích,
 - organizace tento standard mohou zavést a používat pro své interní potřeby, certifikaci, pro smluvní účely se zákazníky a dodavateli.
- ČSN EN ISO 9004:2010 Řízení udržitelného úspěchu organizace – norma obsahuje návod na širší pojetí cílů systému managementu jakosti.
- ISO/TS 16949:2009 Automobilový průmysl – Standard 9001 doplněný pro potřeby automobilového průmyslu.

²⁶ CQS, Normy, *Atestace dodavatelů* [online], [vid. 2013-01-18].

Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/Atestace-dodavatelu-obchodnich-retezcu-dle-kodexu-BSCI.html>

- ČSN EN ISO19011:2003 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu.²⁷

5.3.2 EMS - systém řízení environmentu

K základní normě EMS patří ČSN EN ISO 14001:2005 Systémy environmentálního managementu. Jde o mezinárodní normu, která specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu.²⁸

Je třeba si dát pozor na záměnu pojmů certifikace EMS a pojmu EMAS. Certifikací EMS nazýváme činnost certifikačního orgánu (tzv. třetí strany) prokazujícího dosažení důvěry v systém environmentálního managementu, který je ve shodě s normou ISO 14001, což je stvrzeno příslušným certifikátem platným na 3 roky. EMAS je program dobrovolné účasti organizací v systému řízení auditu z hlediska ochrany životního prostředí podle Nařízení ES č. 761/2001. Výstupem v případě EMAS není tedy certifikát jako u EMS, ale ověřené a schválené prohlášení o stavu životního prostředí.

Systémy EMS v současné době představují nejrozšířenější způsob, jak organizace může deklarovat, že v rámci své činnosti dbá na ochranu životního prostředí a že při produkci výrobků či poskytování služeb jsou zvažovány také jejich dopady na životní prostředí.

Pro zavedení systému EMS existuje několik hlavních důvodů:

- marketingový tah,
- vyžadují ho zákazníci – zejména pak v oblasti automobilového průmyslu,
- tlak na podniky vyskytující se v ekologicky rizikové oblasti (NP, CHKO,...),
- oblast PR – veřejnost vnímá, že podnik má kladný vztah k životnímu prostředí.

²⁷CERTLINE, Rozsah služeb, Akreditované služby, *QMS* [online], [vid. 2013-01-11]. Dostupné z <http://www.certline.cz/index.php?sid=256&mid=207&id=431>

²⁸CERTLINE, Rozsah služeb, Akreditované služby, *EMS* [online], [vid. 2013-01-11]. Dostupné z <http://www.certline.cz/index.php?sid=256&mid=207&id=434>



Obr. 9 – Vzor certifikátu ISO 14001

Zdroj: ŠLAJCHOVÁ, Eva. Přednáška Řízení jakosti. 15.2.2012

Přínosy zavedení EMS v praxi:

- úspory energie, optimalizace procesů, úspory v oblasti odstraňování odpadů,
- jsou zavedeny postupy v případě havárií, v místech jejich vzniku,
- úspory na nákladech, minimalizace poplatků za znečišťování životního prostředí a dalších „skrytých nákladů“,
- snižování škodlivých vlivů na zdraví zaměstnanců,
- eliminace poplatků za znečišťování vody, půdy a ovzduší,
- zabránění poruchám, omezení vzniku poruch s nebezpečnými vlivy na životní prostředí.

Dalšími potenciálními přínosy EMS týkajícími se externího prostředí společnosti jsou výhody v oblasti konkurence z hlediska image podniku, výhody v oblasti styku s veřejností, důvěra zákazníků a úřadů a v neposlední řadě také důvěra bank a finančních ústavů.

Koncepce EMS není nadřizována ostatním hlediskům řízení podniku, ale představuje její integraci do celkového systému řízení. ISO 14001 navazuje na normy ISO 9000 a má s těmito normami plno společných aspektů, ať už co se týká komunikace, pracovních

postupů, řízení dokumentace, atd. Závěrem k normě EMS je třeba konstatovat, že řešení problémů životního prostředí se stává nedílnou součástí řízení podniků, a to z toho důvodu, že významně ovlivňuje náklady, jakost, výrobky, vztahy zaměstnanců, vztahy k okolí a společnosti.

5.3.3 Systém řízení bezpečnosti práce a ochrany zdraví (SM BOZP)

Certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se řídí normou ČSN OHSAS 18001:2008. Tento standard je vhodný pro organizace všech typů a velikostí a navazuje na normy výše zmíněné. Hlavním smyslem zavedení této normy je aplikace všech opatření, které by mohli eliminovat vznik pracovního úrazu nebo mu přecházet. Vychází z toho, že pracovní výkon by měl být pro osoby bezpečný a neohrožoval zdraví.²⁹

5.3.4 Další druhy certifikací

Certifikace je možné získat v řadě oblastí, týkající se například managementem služeb pro informační technologie, hospodaření s energií, zdravotní potřeby atd. Níže jsou uvedeny některé důležité oblasti, ve kterých je možné získat certifikaci:³⁰

Systémy managementu bezpečnosti informací:³¹

- norma ČSN ISO/IEC 17799:2005:2006 Informační technologie,
- norma ČSN ISO/IEC 27001:2006 Systémy managementu bezpečnosti informací.

SJ-PK - Systém jakosti v oboru pozemních komunikací.

ITSM - Certifikace systému managementu informačních technologií - managementu služeb.³²

²⁹ CERTLINE, Rozsah služeb, Akreditované služby, *SM BOZP* [online], [vid. 2013-01-11].
Dostupné z <http://www.certline.cz/index.php?sid=256&mid=207&id=435>

³⁰ CQS, *Normy* [online], [vid. 2013-01-11]. Dostupné z <http://www.cqs.cz/Normy>

³¹ CQS, *Normy, CSN ISO IEC 27001* [online], [vid. 2013-01-11].
Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-ISO-IEC-270012006-Bezpecnosti-informaci.html>

³² CERTLINE, Rozsah služeb, *Akreditované služby*, [online], [vid. 2013-01-11].
Dostupné z: <http://www.certline.cz/>

5.3.5 APQP

Mezi moderní plánování výrobku či procesu patří metoda APQP (Advanced Product Quality Planing), kterou vytvořili pro své účely společnosti Ford, GM, Chrysler apod. Je to systém plánování, který prolíná požadavky se standardem ISO/TS 16949. APQP definuje a stanovuje posloupnosti, jejichž cílem je spokojenost zákazníka. Mezi hlavní přínosy patří:

- definování zdrojů k dosažení spokojenosti zákazníka,
- zajištění včasné identifikace změn,
- předejití pozdním změnám,
- zabezpečení dodání výrobku včas, ve stanovené kvalitě a s co nejnižšími náklady.

Každý projekt je unikátní, proto i APQP bude vždy unikátní. Jde o stanovení časového harmonogramu a sekvence jednotlivých kroků a fází, které záleží na potřebách zákazníka. Samozřejmě využívá zkušeností z projektů minulých, s důsledkem na komunikaci především se zákazníkem a týmem. APQP je týmová záležitost, která vyžaduje multidisciplinární tým – od vývoje, technologie, kvality, projektový management až po nákup, logistiku, zákazníky a dodavatele.³³

5.3.6 VDA

Jak je patrné ze schématu na obr. 10, metodika dle VDA má stejný cíl jako APQP.

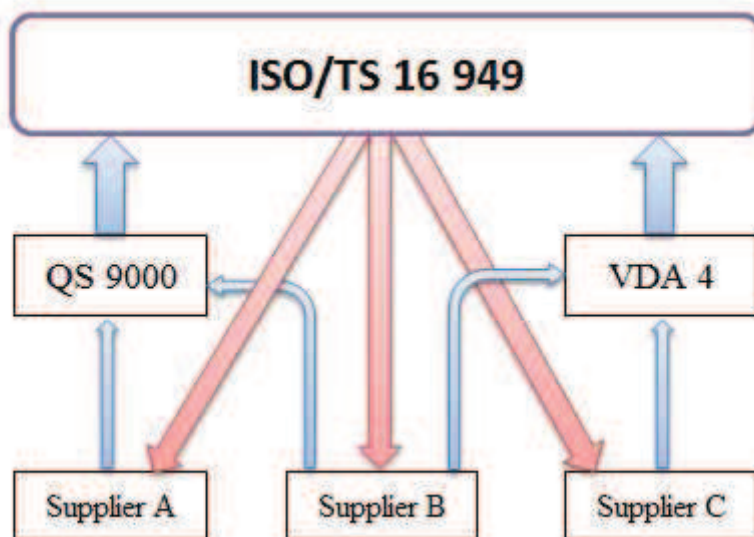
VDA je proces zajišťující kvalitu před sériovou výrobou (Sicherung der Qualität vor Serieneinsatz) a je využíván především v německých automobilkách jako BMW, VW, Audi. Mezi hlavní pilíře procesu patří:³⁴

- definování nástrojů kvality,
- dosažení co nejpřesnějšího technického zadání,
- předejití problémům v co nejranějším stádiu vývoje,

³³ Interní školení, *Plánování a zajišťování kvality před sériovou výrobou*, 08/2011. Školitel Antonín Staněk

³⁴ Tamtéž

- vedení podrobné dokumentace z fáze zkoušek,
- zabezpečení plánování a provádění zkoušek,
- vypracování přesného harmonogramu.



Obr. 10 – Schéma standardů VDA a APQP
Zdroj: vlastní

5.4 FMEA

Tak, aby požadavky zákazníka byly splněny, rozpracovává se proces, který by jejich splnění zajišťoval. K tomuto účelu se využívá FMEA (Failure Mode Effects Analysis), což je nástroj pro hledání vážných rizik ještě před zahájením výroby. FMEA je zahrnuta jak do metodik VDA tak i do normy QS 9000. Hlavním cílem provádění FMEA je:³⁵

- identifikovat a vyhodnotit možné poruchy systému, procesu či výrobku i důsledky možné poruchy,
- určit opatření, která by mohla eliminovat možnost výskytu možné poruchy,
- vést dokumentaci celého procesu analýzy.

³⁵ MAŠÍN, I. *Metody inovačního inženýrství, inovace, plánování a navrhování výrobku*. 1. vyd. Liberec 2006. ISBN 80-903533-0-4

5.5 Řízení dodavatelské sítě

Koncepce řízení dodavatelských řetězců (SCM – Supply Chain Management) nesleduje pouze optimalizaci vlastních procesů organizace, ale musí dojít k celkové optimalizaci procesů v rámci celého dodavatelského řetězce a to za účelem zlepšení uspokojení potřeb zákazníka. Koncept řízení dodavatelských řetězců znamená integraci partnerů do společného řetězce logistických procesů – od subdodavatelů až ke klíčovému zákazníkovi. Mezi pozitivní aspekty tohoto systému řízení patří zlepšení celkové úrovně služeb zákazníkům, minimalizace zásob, redukce nákladů celého logistického řetězce a sdílení informací s partnery v řetězci.

Řízení složitého dodavatelského řetězce vyžaduje:

- rychlý přístup k informacím, které umožňují rychlé a efektivní rozhodování,
- optimalizaci výroby, aby bylo dosaženo maximální hodnoty výkonu, reakční schopnosti a výstupu z procesu,
- redukci zásob, ačkoliv roste úroveň služeb zákazníkům,
- plánování distribuce za účelem dodávky produktu podle požadavků zákazníka,
- manažerské znalosti a zkušenosti řídicího personálu v oblasti vnitřních a vnějších vztahů,
- schopnost řídit mezinárodní týmy v řetězci.³⁶

5.6 Benchmarking

Pro porovnání úrovně dodavatelů, je často využíván tzv. „*benchmarking*“. Jedná se o systematický proces, jenž porovnává efektivnost podniku z hlediska produktivity a kvality s vůdčími podniky trhu. Smyslem benchmarkingu je zjistit pozici společnosti na trhu a zjistit využití možností dodavatele.³⁷

³⁶ Pracovní materiál ze školení Gradua, *Procesní řízení nákupu* 05/2005

³⁷ Tamtéž

5.7 Průběžné hodnocení dodavatelů

Proces hodnocení dodavatelů umožňuje kontinuální monitorování stávajících dodavatelských vztahů. Hodnocení dodavatelů se provádí na základě jasně stanovených kritérií pomocí stupnice bodování. Hlavní kritéria na hodnocení dodavatele jsou vztažena na následující aspekty: ³⁸

- cenu produktu/služeb,
- jakost realizovaných dodávek ve stanoveném období,
- včasnou realizaci dodávek,
- služby – komunikace s dodavatelem, servis.

Na základě hodnocení jsou dodavatelé zpravidla rozděleni do 3 skupin:

- 1) stupeň „A“ – způsobilý dodavatel,
- 2) stupeň „B“ – podmíněně způsobilý dodavatel,
- 3) stupeň „C“ – nezpůsobilý dodavatel.

Dodavatelé jsou informováni o výsledku jejich hodnocení písemnou formou (standardně každý podnik má svůj formulář k hodnocení) minimálně 1x ročně. Toto je prováděno ve většině společností oddělením nákupu. Pokud není dodavatel zařazen do stupně „A“, bývá povinností dodavatele zaslat odběrateli zprávu o nápravných opatřeních:

- v případě zařazení do stupně „B“ minimálně jednou ročně,
- v případě zařazení do stupně „C“ okamžitě.

Zaměstnanci nákupního oddělení nebo osoby tím pověřené udržují aktuální seznam schválených dodavatelů.

5.8 Sebehodnocení dodavatele

Sebehodnocení dodavatelů je zvláštní metodou hodnocení, která se používá jen ojediněle a to na základě požadavku potenciálního zákazníka. Sebehodnocení se provádí podle

³⁸ Pracovní materiál ze školení Gradua, *Procesní řízení nákupu* 05/2005

předem stanovených kritérií interními auditory potenciálního dodavatele. Po vypracování komplexního hodnocení a vypracování závěrečné zprávy vedoucím auditorem, následuje prezentace výsledků auditu před TOP managementem, který rozhodne o jeho schválení nebo případném opakování po odstranění zjištěných neshod.

Základním cílem sebehodnocení je, stejně jako u auditu systémů managementu, odhalení příležitostí ke zlepšování. Přesto mezi těmito dvěma procesy existují rozdíly, které téměř všechny hovoří pro ve prospěch sebehodnocení, snad jen kromě toho, že je náročnější na zdroje, čas i kapacity všech, kdo se do tohoto procesu zapojují.³⁹

5.9 Metodologie neustálého zlepšování dodavatelů

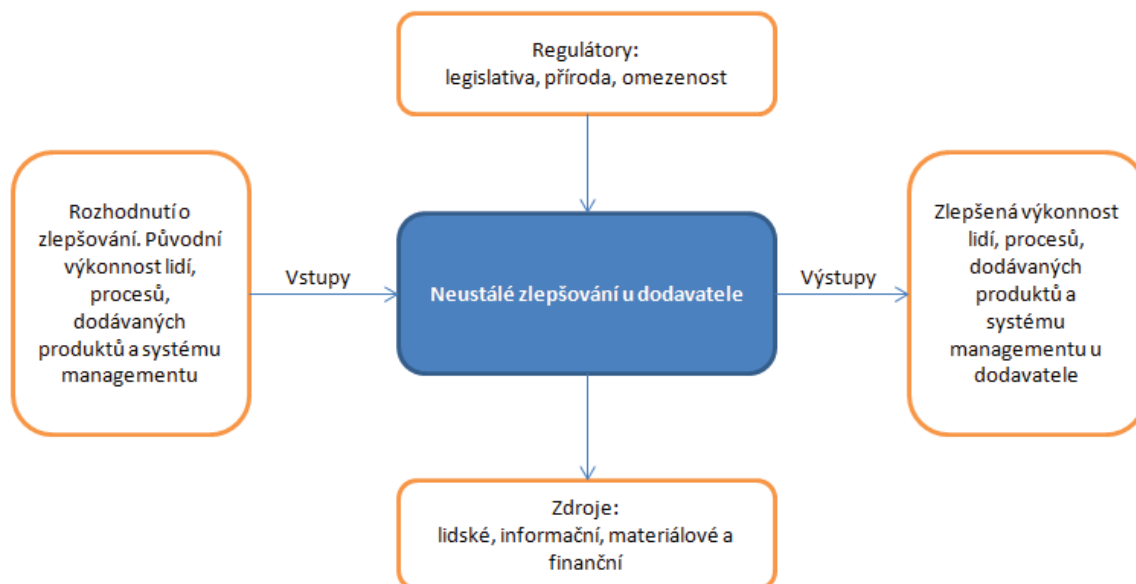
Mezi základní principy moderního managementu nepochybně patří proces neustálého zlepšování. Můžeme vycházet ze všeobecného poznání, že nic není naprosto dokonalé. To platí pochopitelně i pro všechny články dodavatelského řetězce. V této kapitole se budeme zabývat některými nástroji a metodami, které je možné u dodavatelů aplikovat. Základní model procesu neustálého zlepšování je naznačen na obr. 11.

5.9.1 Kaizen a reengineering

V souvislosti se zlepšováním se obvykle zmiňují dvě základní formy: *kaizen* a *reengineering*. Kaizen je japonské pojmenování pro přístup k zlepšování, který staví na postupných krocích a drobných posunech ve výkonnosti. V aplikaci na neustálé zlepšování u dodavatelů má kaizen široké možnosti a měl by být s ohledem na svou podstatu jednoznačně preferován. Míra rizika je zde totiž velmi nízká. Naproti tomu reengineering představuje zlomové, revoluční změny. Zdrojová náročnost, míra rizika a nutnost adaptace lidí je u reengineeringu podstatně vyšší než u postupného zlepšování a u dodavatelů by tak

³⁹ NENDÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-152-6

měla být tato forma chápána pouze jako východisko v situacích, kdy jakékoliv iniciativy kaizenu již pro svou „vyčerpanost“ selhávají.⁴⁰



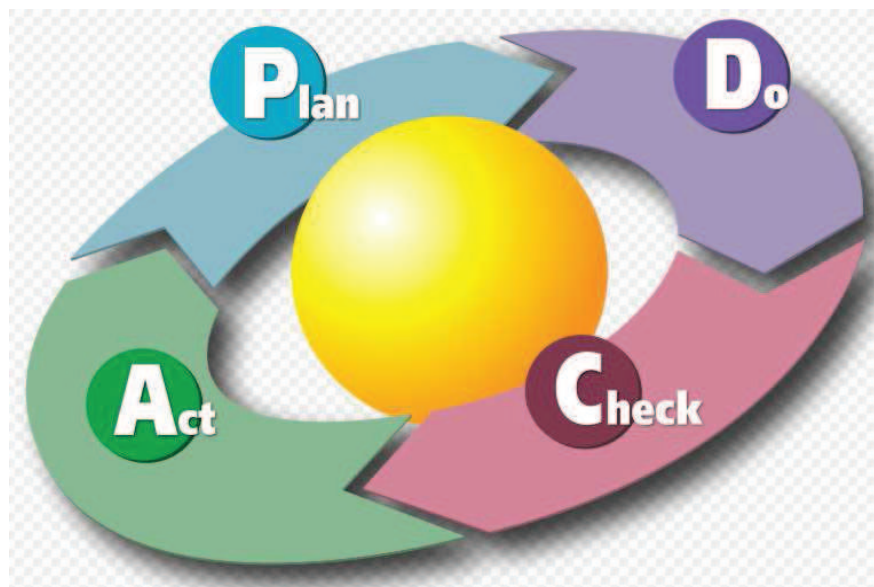
Obr. 11 – Model procesu neustálého zlepšování u dodavatelů
Zdroj: NENDÁL, J. Management partnerství s dodavateli

5.9.2 PDCA cyklus

Úspěch neustálého zlepšování vyžaduje uplatňování konkrétních ustálených algoritmů, vytvářejících tzv. metodologie zlepšování. Jejich základ položil již v padesátých letech minulého století W. E. Deming svým cyklem PDCA. Z tohoto cyklu vycházejí i všechny moderní metodologie zlepšování.

Podstatou fáze P (plánuj) je nalezení pravých příčin určitého problému a plánování vhodného způsobu eliminování tohoto problému. Ve fázi D (vykonej) se navrhované řešení realizuje, aby se ve fázi C (ověř) sledovala účinnost a efektivnost realizovaného řešení. Pokud výsledky tohoto sledování prokáží splnění cílů zlepšování, ve fázi A (reaguj) se provede standardizace řešení, tj. zlepšení se zavede do běžné praxe a dokumentuje se.

⁴⁰ NENDÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-152-6



Obr. 12 – Demingův PDCA cyklus

Zdroj: PDCA [on-line] [vid. 2013-03-31] Dostupný z: <http://ko.wikipedia.org/wiki/PDCA>

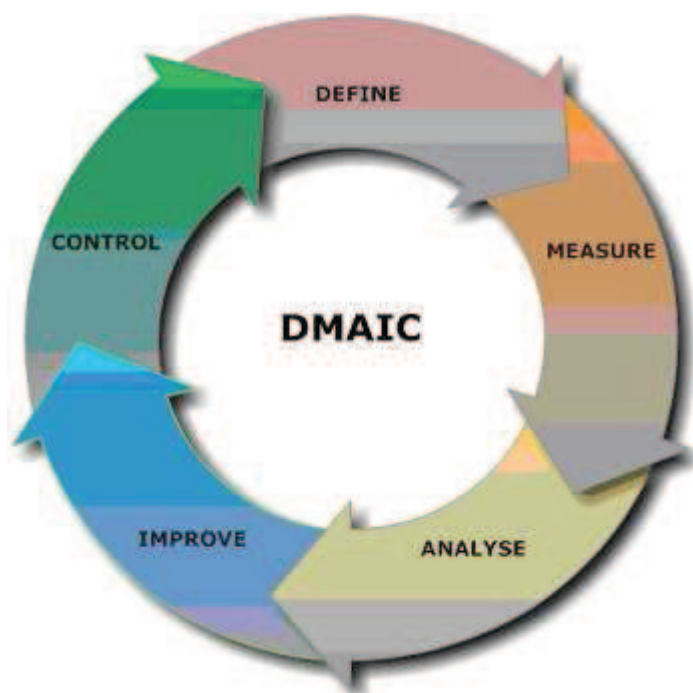
5.9.3 Six Sigma

V posledních několika letech se pojem Six Sigma velmi rozšířil a stal se určitým fenoménem, který v dnešní době není možné v managementu organizací žádného typu přehlížet. Naopak je velmi žádoucí tyto systémové přístupy efektivně využívat, pokud to organizace s dalším rozvojem systémů managementu a se zvyšováním výkonnosti myslí vážně. Six Sigma reprezentuje strategický přístup k neustálému zlepšování. Samotné zlepšování však není hlavním cílem programů Six Sigma, tím je snižování výdajů organizací za podmínky, že nebude ohroženo plnění požadavků zainteresovaných stran.

Six Sigma představuje provázanou kombinaci tří přístupů:

- 1) Six Sigma jako filozofie managementu: jakýkoliv problém je nepříjemný jak pro dodavatele, tak i pro zákazníky. Nižší výdaje dodavatele jsou pozitivně vnímané i zákazníkem, protože dodavatel mu je schopen dodat vyšší hodnotu.
- 2) Six Sigma je vhodně aplikovaná statistika: pozorování a měření procesů musí systematicky využívat mnohé metody statistického zpracování dat – to však nemůže být samoúčelné a musí přispívat k naplnění strategického cíle programů Six Sigma, kterým je snižování nákladů.

- 3) Six Sigma je proces zlepšování využívající pětikrokový algoritmus označovaný jako DMAIC (Define – Measure – Analyze – Improve – Control), který je jakousi úpravou původního Demingova PDCA cyklu, ale ve své podstatě se jedná o pouhou restrukturalizaci jednotlivých kroků. Porovnání můžeme vidět na obr. 14.⁴¹



Obr. 13 – Model DMAIC

Zdroj: Integrated production solutions to drive performance improvement HARDFORD CONTROL [on-line] [vid: 2013-03-31]

Dostupný z: <http://www.harfordcontrol.com/index.php/management-consultancy>

P	↩	1. Výběr tématu		D
		2. Sběr a analýza dat	↪	M
	↩	3. Analýza příčin	↪	A
		4. Plánování řešení	↪	I
D	↩	5. Implementace řešení	↪	
C	↩	6. Monitorování a hodnocení výsledků	↪	
A		7. Standardizace řešení	↪	C

Obr. 14 – Přiřazení jednotlivých fází modelu zlepšování u dodavatelů PDCA/DMAIC

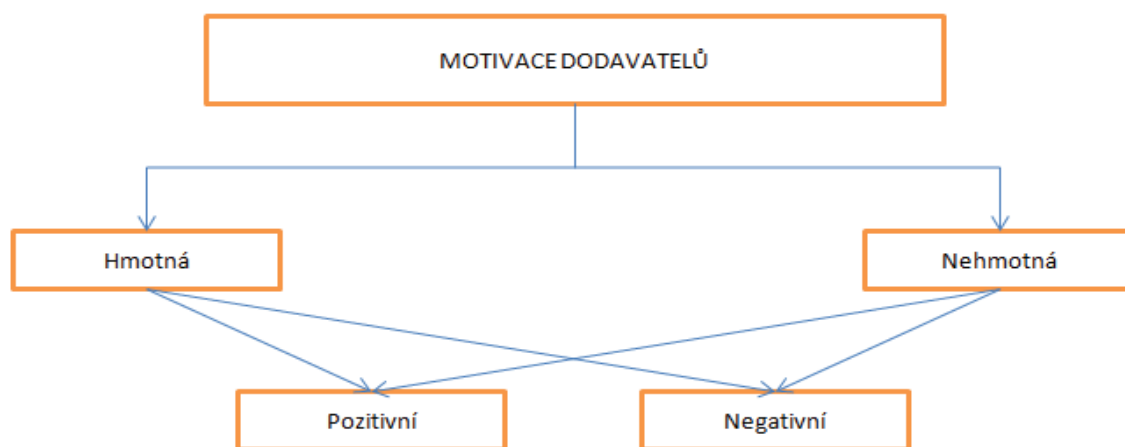
Zdroj: NENDÁL, J. Management partnerství s dodavateli

⁴¹ NENDÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-152-6

5.10 Motivace dodavatelů

Není třeba pochybovat o tom, že motivování jako takové je jedním z nejdůležitějších procesů managementu. Motivace je definována různými autory mnohdy velmi rozdílným způsobem. Jedna z nejčastějších definic říká, že motivování je ovlivňování vnitřního stavu člověka v zájmu plnění cílů organizace. Tuto definici, která je sice vztažena výhradně k motivování jednotlivce, můžeme přeformulovat i pro dodavatele: „Motivování dodavatelů je proces, kterým odběratelé ovlivňují chování a aktivity dodavatelů, jejichž cílem je plnění požadavků odběratelů a zvyšování hodnoty pro oba obchodní partnery a další účastníky dodavatelského řetězce.“⁴²

Proč vůbec dodavatele motivovat? Odpověď na tuto otázku je v podstatě jednoduchá: aby se neustále zlepšoval. Někteří dodavatelé mívají dost často negativní postoj k procesu zlepšování, aniž by je k tomu něco motivovalo. Motivátory dodavatelů vycházejí jak z interních, tak i z externích potřeb a z pravidla všechny mají snahu snižovat náklady. To je dostatečný motiv téměř pro všechny články dodavatelského řetězce.



Obr. 15 – Formy motivace dodavatelů

Zdroj: NENDÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*

⁴² NENDÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-152-6

Hmotná motivace – má přímý vliv na ekonomickou výkonnost dodavatele.

Nehmotná motivace – má nepřímý vliv na ekonomickou výkonnost dodavatele, jelikož se výrazně neprojeví v jeho výsledcích.

Pozitivní motivace – vše, co povzbuzuje dodavatele k lepší výkonnosti.

Negativní motivace – je postavena na strachu, obavách či nejistotách obchodního partnera.

Pro každou z výše uvedených forem motivace jsou odběrateli využívány určité nástroje.

Uvedme si několik příkladů:

1) Hmotná motivace pozitivní:

- ochota odběratele přistoupit na vyšší ceny,
- prodej produktů zaměstnancům vybraných dodavatelů za lepších podmínek, než jsou běžně prodávány na trhu,
- nabídky dlouhodobých kontraktů a vztahů, atd.

2) Hmotná motivace negativní:

- výpověď obchodní smlouvy,
- zneužívání monopolního postavení,
- zařazování dodavatelů na „černé“ listiny a jejich zveřejňování, atd.

3) Nehmotná motivace pozitivní:

- společné plánování s dodavateli,
- projednávání cílů a strategií s dodavateli,
- pomoc při výcviku zaměstnanců dodavatele, atd.

4) Nehmotná motivace negativní:

- velmi časté auditování dodavatele,
- zveřejňování výsledků soudních sporů s dodavateli,
- nutnost dodávat na trh pouze přes centrální sklady odběratele, atd.

6 CESTA K PARTNERSTVÍ SPOLEČNOSTÍ BENTELER ČR, S. R. O. A JIPAM CNC, S. R. O.

V této kapitole si názorně ukážeme, jak může vypadat spolupráce dvou společností v pozici zákazník-dodavatel a jak se tato spolupráce může postupnými kroky vyvíjet až do fáze partnerství.

6.1 Představení společnosti Benteler Group

Základy dnešní společnosti Benteler Group byly položeny v roce 1876 v německém Bielefeldu. Tehdy získal Carl Benteler ve svých 23 letech malé železářství. Zahájil tím rozvoj podniku, pro který je do dnešních dnů charakteristický průkopnický duch, odvaha a nezdolná touha po pokroku. Obchod s železářským zbožím a hospodářskými potřebami prosperoval do té míry, že Carl Benteler rozšířil již v roce 1888 své prodejní prostory koupí dalšího obchodního domu.⁴³

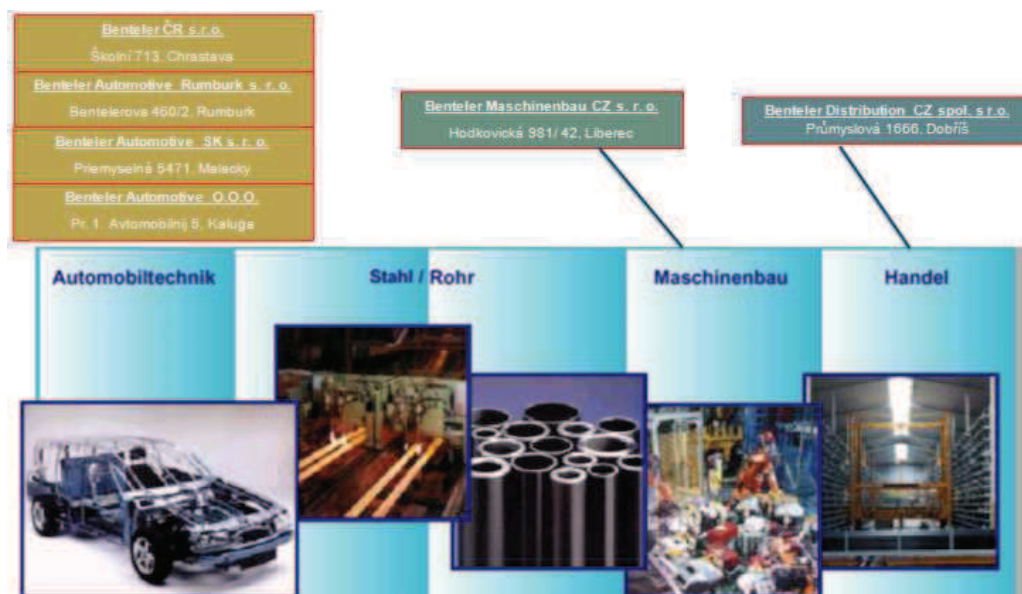
V roce 1908 převedl část svého podniku na syna Eduarda Bentelera. Ten začal od roku 1916 vyrábět v bielefeldské strojírenské továrně díly k vagónům a brzdové zařízení. Velice záhy začal Eduard Benteler rozvíjet další plány. Výrobkem, který měl malému podniku prorazit cestu do budoucnosti, byly trubky. Využil šancí, které se mu nabízely, a od roku 1918 začal vyrábět tažené trubky z kotelních potrubí lodních vraků. Rozvoj průmyslového podniku byl tím zahájen.⁴⁴

Aby podnik pokryl rostoucí potřebu kapitálu, byl v roce 1922 proměněn v akciovou společnost „Benteler Werke“. Již rok nato zakoupil Benteler v německém Schloss Neuhaus bývalou přádelnu a tramvajové depo, kde začal vyrábět bezešvé tažené a svařované trubky.

⁴³ Informační tabule společnosti Benteler ČR, s. r. o.

⁴⁴ Tamtéž

Dodnes je Schloss Neuhaus hlavním sídlem společnosti Benteler, kterou tvoří 4 divize: automobilová technika, ocel/trubky, strojírenství a obchod (viz obr. 16).⁴⁵



Obr. 16 – Rozdělení divizí společnosti Benteler Group

Zdroj: Interní materiály společnosti Benteler - Prezentace „NÁSTUPNÍ ŠKOLENÍ NOVÉ Petra 07/2012“

V roce 1931 byla získána první zakázka pro automobilový průmysl, kdy automobil Ford Eifel byl vybaven výfukem od společnosti Benteler. Již na konci 30.tých let měl Benteler rozsáhlý program dodávek pro automobilový průmysl.⁴⁶

V roce 1961 získal Benteler do svého vlastnictví bývalou železniční opravnu pro parní lokomotivy v německém Paderbornu a přenesl sem veškerou výrobu svařovaných trubek ze Schloss Neuhaus. V roce 1985 vznikl nový prostor pro rozšíření výroby automobilových dílů ve městě Talle. V druhé polovině 90.tých letch bylo otevřeno vzdělávací centrum Beneteler. Na obr. 17 jsou znázorněny základní historické milníky společnosti Benteler Group.⁴⁷

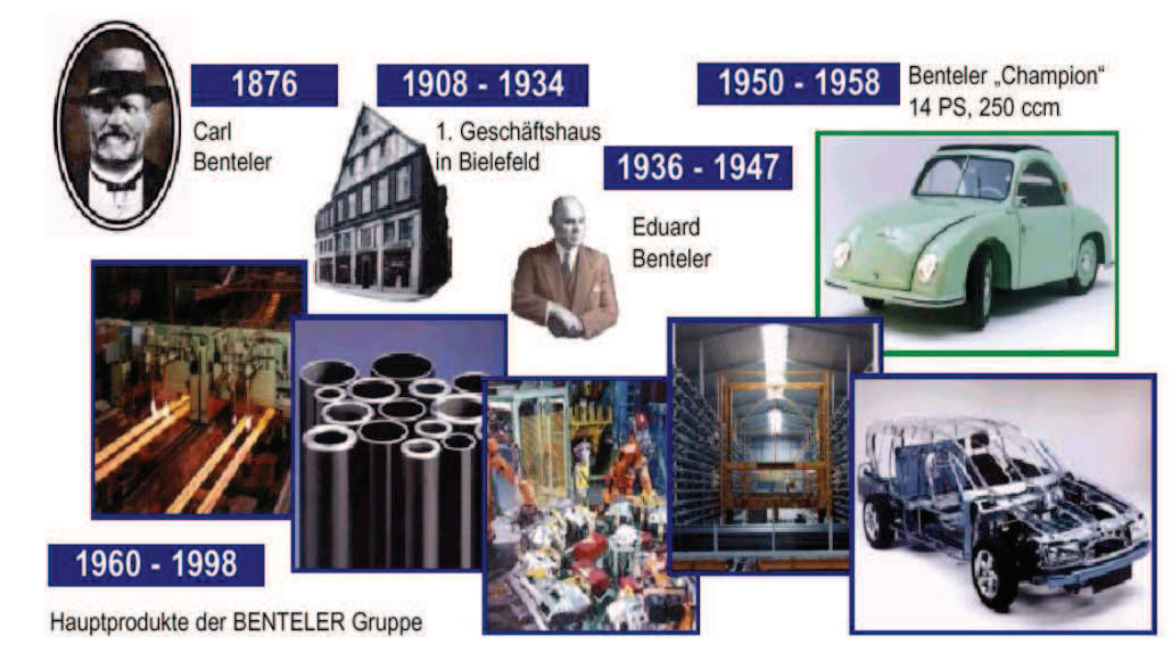
⁴⁵ Informační tabule společnosti Benteler ČR, s. r. o.

⁴⁶ Tamtéž

⁴⁷ Tamtéž

Benteler dnes

Podnik dnes patří k 100 největším německým průmyslovým podnikům s přibližně 19 000 zaměstnanci ve více než 50 závodech ve 34 zemích světa. V Schloss Neuhaus sídlí vedení akciové společnosti Benteler AG, vedení divize ocel/trubky a vzdělávací centrum. V Paderbornu se nachází vedení divize automobilové techniky a další závod na výrobu svařovaných trubek divize ocel/trubky.⁴⁸



Obr. 17 – Historie Benteler Group

Zdroj: interní materiály společnosti Benteler - Prezentace „NÁSTUPNÍ ŠKOLENÍ NOVÉ Petra 07/2012“

Benteler Automobiltechnik – divize automobilové techniky dnes představuje největšího nezávislého dodavatele automobilových dílů ve světovém měřítku, který je navíc v rodinném vlastnictví. Jeho zákazníky jsou celosvětově významné automobilky.⁴⁹ Ty nejvýznamnější jsou zachyceny na obr. 18.

⁴⁸ Informační tabule společnosti Benteler ČR, s. r. o.

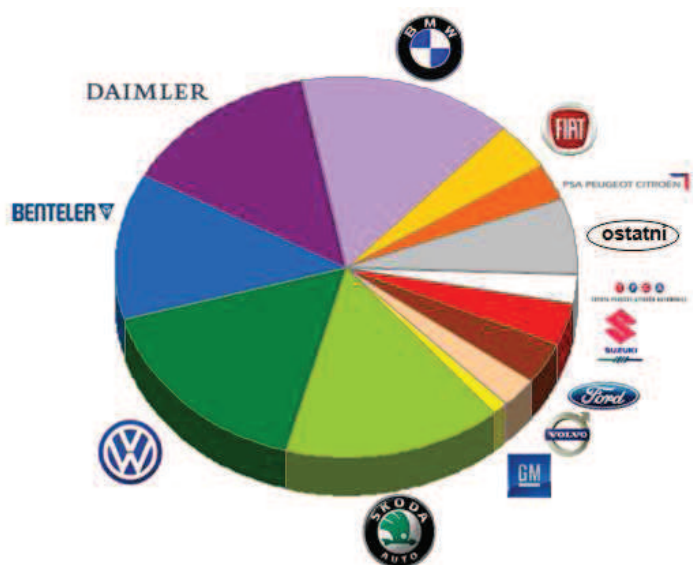
⁴⁹ Tamtéž



Obr. 18 – Nejvýznamnější zákazníci Benteleru - divize automobilové techniky

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů společnosti BČR - Prezentace „NÁSTUPNÍ ŠKOLENÍ NOVÉ Petra 07/2012“

Nelze opomenout ani fakt, že jedním z nejvýznamnějších zákazníků, alespoň co se týče celkového obratu, jsou jednotlivé závody v rámci skupiny Benteler, což je evidentní i z obr. 19, kde je možné vidět obrat dle jednotlivých zákazníků společnosti Benteler ČR, s.r.o. (dále jen „BČR“).



Obr. 19 – Obrat dle zákazníků v roce 2010 v BČR

Zdroj: interní materiály společnosti BČR – Prezentace „NÁSTUPNÍ ŠKOLENÍ NOVÉ Petra 07/2012“

Výrobkové portfolio

Divize Automobiltechnik vyvíjí a vyrábí jednotlivé výrobky, moduly a systémy pro oblasti:

- podvozkové díly (např. přední a zadní nápravy pro osobní automobily),
- bezpečnostní díly (např. výztuhy dveří a sloupků – tzv. zádržné systémy),
- výfukové systémy (např. kolektory výfukových plynů),
- motorové aplikace (např. rozvody pro chladicí systémy).

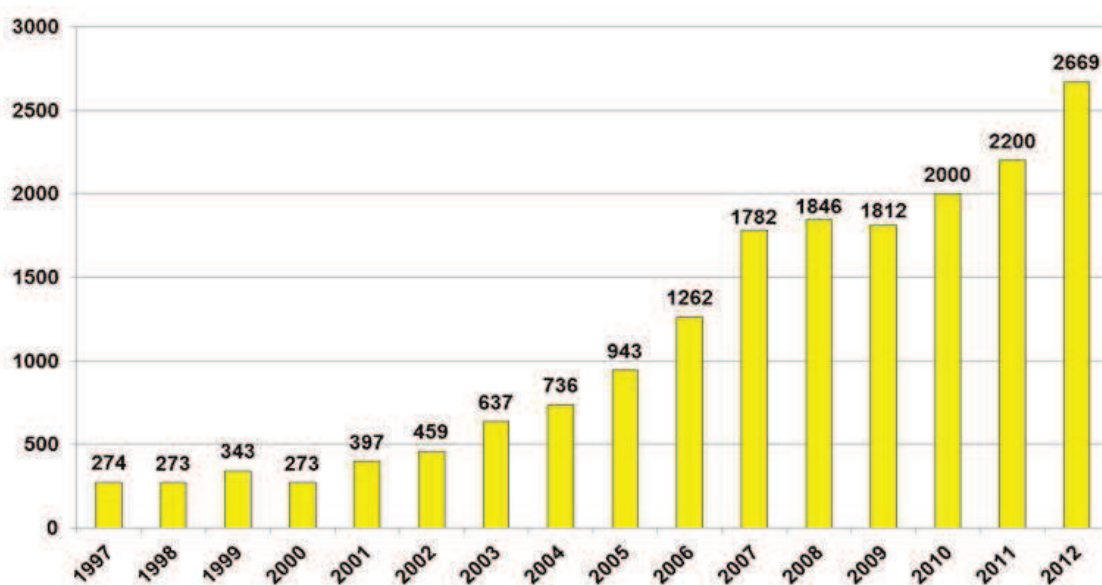
Podvozkovými díly rozumějme díly, které musí zvládat dlouhodobé dynamické zatížení působící na automobil za běžného provozu. Základními požadavky je vysoký důraz na trvanlivost a spolehlivost. Životnost takových dílů musí být delší, než životnost celého automobilu. Bezpečnostní díly jsou díly, jejichž hlavním úkolem je pohlcení energie nárazu automobilu při havárii. Tyto díly zabrání případnému zranění nebo smrti posádky vozidla. Jedná se o vysokopevnostní materiály s hlavním požadavkem na to, že se musí při nárazu deformovat, resp. pohltit co nejvíce energie vzniklé při nárazu. Moduly jsou funkční celky, které vzniknou smontováním několika podsestav. Základní charakteristikou těchto celků je jejich vysoká funkční náročnost (funkce brzd, sensorů ABS, atp.) a jsou u nich kladeny vysoké nároky na přesnost výroby a montáže. Část výrobního portfolia je znázorněna na obr. 20.



Obr. 20 – Část výrobního portfolia divize automobilové techniky

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů společnosti BČR - Prezentace „NÁSTUPNÍ ŠKOLENÍ NOVÉ Petra 07/2012“

Jelikož divize automobilové techniky společnosti Benteler Group je zastoupena téměř po celém světě, je dále rozdělena do jednotlivých regionů, kdy základním kritériem je jejich zeměpisná poloha. Práce se dále zabývá pouze jedním takovým regionem a tím je Region EE (*Eastern Europe*). Do Regionu EE spadá v současné době celkem 8 závodů, které jsou rozmístěny v ČR, SR, v Rusku a nově také v Maďarsku. Za posledních 10 let prošel tento region razantním vývojem, což je možné vidět i na rostoucím počtu zaměstnanců znázorněném na obr. 21. Nutno podotknout, že některé činnosti jsou vykonávány centrálně z jednoho závodu pro celý region, a tím závodem je BČR s hlavním sídlem v Chrastavě.



Obr. 21 – Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Beneteler v Regionu EE

Zdroj: interní materiály společnosti BČR - Prezentace „NÁSTUPNÍ ŠKOLENÍ NOVÉ Petra 07/2012“

Management (řízení) jakosti

Jelikož se práce z velké části zabývá systémem managementu jakosti, jakožto důležitou součástí procesu řízení a rozvoje dodavatelů, je na místě se v závěru této kapitoly zmínit také o tom, jaký postoj k této problematice zaujímá společnost BČR. Základními nástroji řízení jakosti jsou:

- politika společnosti – BČR se zde zavazuje mimo jiné k dodržování sjednaných zákaznických požadavků, ke stálému zlepšování svých procesů, systémů a výrobků, nebo také k motivaci svých zaměstnanců,

- procesní přístup řízení projektů – v BČR jsou 3 základní procesy: K1 → K2 → K3, kdy K1 se týká získávání projektů, K2 vývoje produktu a procesu a K3 sériové výroby,
- certifikace systému – BČR vlastní certifikáty ISO/TS 16949:2009 (řízení jakosti) a ISO 14001:2004 (životní prostředí), oba platné certifikáty jsou na obr. 22,
- audit – v BČR probíhají jak externí audit (certifikační, zákaznické), tak i interní (produktu, procesu, systému),
- systém dokumentace – aby v organizaci fungovaly procesy, musí fungovat i systém dokumentace; Typy dokumentů používané v systému managementu BČR jsou znázorněné na obr. 23,
- základní specifika automobilového průmyslu (ručení za výrobek) – základním obecně platným principem je to, že výrobce má objektivní odpovědnost a musí v případě vzniku škody dokladovat svoji nevinu.



Obr. 22 – Certifikáty společnosti BČR

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů společnosti BČR - Prezentace „NÁSTUPNÍ ŠKOLENÍ NOVÉ Petra 07/2012“



Obr. 23 – Typy dokumentů používané v systému managementu BČR

Zdroj: interní materiály společnosti BČR - Prezentace „NÁSTUPNÍ ŠKOLENÍ NOVÉ Petra 07/2012“

6.2 Struktura a práce nákupního oddělení

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, některé funkce v Benteleru jsou vykonávány centrálně z jednoho výrobního závodu pro celý Region EE. Toto se týká i nákupního oddělení, které sídlí v závodu BČR v Chrastavě a odsud zajišťuje materiál od jednotlivých dodavatelů i pro ostatní závody v regionu. Pro lepší představu je na obr. 24 přehled všech závodů působících v Regionu EE.

Oddělení nákupu má v současné době 22 zaměstnance a dělí se na 3 základní podsložky:

- Nákup sériových dílů.
- Nákup investic a spotřebního materiálu.
- SQE.

Funkcí SQE se bude samostatně zabývat následující kapitola, takže nyní se blíže seznámíme pouze s prvními dvěma útvary nákupu.

Nákup sériových dílů

Jak už napovídá samotný název, tak se tento útvar nákupního oddělení zabývá nákupem sériových dílů. Sériovým dílem rozumějme vše, co jde přímo do výroby a je přímo vázáno

na objednávky od zákazníka. V případě BČR nejširší portfolio těchto dílů tvoří různé plechy, trubky, nárazníky, spojovací materiály, atd.



Obr. 24 – Přehled závodů v Regionu EE

Zdroj: interní materiály společnosti BČR – Prezentace „Nákup –Region EE“

Jak již bylo zmíněno dříve, tak projekty v BČR prochází třemi základními fázemi: K1 (získání zakázky), K2 (předsériová příprava) a K3 (sériový stav). Práce nákupu sériových dílů začíná ve chvíli, kdy proces přechází z fáze K1 do fáze K2, kdy proběhne tzv. „kick-off meeting“. Jedná se o poradu projektového týmu, kde jsou za účasti oddělení kvality, oddělení logistiky, vedoucího projektu a oddělení nákupu zmíněny základní informace o projektu, např. začátek sériové produkce, roční množství, délka projektu, termíny, kusovníky, výkresy, kalkulace, atp. Zároveň jsou zde vysloveny veškeré požadavky na přípravu projektu pro uvedení do sériové výroby, včetně požadavků na materiál. Pro nákup se jedná o základ informací, které potřebuje k výkonu své práce. Nejzásadnější jsou požadavky projektu týkající termínu dodávek materiálu. Nedodržení termínů může mít fatální následky, ať už v podobě posunu termínu náběhu projektu do sériové výroby nebo v podobě ztráty důvěry zákazníka, která se projeví při zadávání

[illegible]

Na základě získaných informací z *kick-off meetingu* začne sériový nákup rozesílat poptávky. Poptávky jsou zasílány prioritně na dodavatele, kteří jsou již v BČR pro danou komoditu zavedeni. K tomuto účelu existuje „Seznam stávajících dodavatelů“, jehož vzor je uveden na obr. 25. V případě, že pro danou komoditu neexistuje v BČR zavedený dodavatel, požádá nákupčí o výpomoc centrální závod v Německu, a pokud ani zde není úspěšný, dochází poté k průzkumu trhu.

74

Nejčastěji je touto formou internetová aukce (dále již jen „e-aukce“), kdy nákupčí zadá dodavatelům určité cíle, kam se musí s nabídnutými podmínkami dostat a vítězem aukce se stává ten dodavatel, který se samozřejmě těmto podmínkám dostane nejbližší. Je kolikrát velmi zajímavé sledovat, jak dodavatelé volí různé strategie ve stanovení podmínek. Někteří na začátku nastaví takové podmínky, ze kterých postupně mohou své nároky snižovat (u takových dodavatelů může vzniknout podezření, že se společnost snaží obrát) a naopak jsou dodavatelé, kteří hned svou první nabídkou se co nejvíce přiblíží stanoveným požadavkům a v průběhu e-aukce již nabídku neupravují. Vývoj takové e-aukce je zachycen na obr. 27. Vidíme zde u Dodavatele 1 markantní rozdíl ve finální nabídce, která je téměř o polovinu nižší než nabídka úplně první. Dodavatel 1 se stal vítězem této e-aukce.

S vítězem celého výběrového řízení se zahájí jednání ohledně konkrétních podmínek dodávek konkrétního dílu a s tímto dodavatelem se sepiše „Protokol z jednání“, kde jsou veškeré podmínky sepsány a oběma stranami odsouhlaseny. Protokol je sepisován zvlášť na dodávaný díl a zvlášť na výrobní zařízení (nástroj). Oba Protokoly z jednání jsou uvedeny v Příloze A. Nutno podotknout, že se ještě nejedná o závaznou objednávku a lze od kontraktu s dodavatelem odstoupit. Stává se tak však pouze ve výjimečných případech. Mezitím probíhá komunikace mezi sériovým nákupem a vedoucím projektu, kdy vedoucí projektu na základě vítězné nabídky vystaví požadavek na objednání, tzv. MA. Tímto pojmem a celým procesem schvalování těchto požadavků se budeme zabývat v části věnované Nákupu investic a spotřebního materiálu. Ve stejnou chvíli, kdy vedoucí projektu vystaví MA, tak nákupčí posílá konkrétnímu dodavateli „Nominační dopis“, který již slouží jako závazná objednávka daného dílu. Vzor takového Nominačního dopisu je uveden na obr. 28.

Princip a účel Nominačního dopisu spočívá zejména v tom, že zkracuje čekání na oficiální závaznou objednávku, která může být zaslána až po schválení MA, což někdy může trvat i několik týdnů a toto zdržení by mohlo mít zásadní vliv na (ne)dodržení termínu dodání odsouhlaseného již v Protokolu z jednání. Po schválení MA tedy nákupčí vystavuje oficiální objednávku buď vytvořením nového plánu dodávek, nebo doplněním dílu do

Quote Analysis - Serial Components

with savings up to 85% over program life

Project: _____ Program life: _____ years
Customer: _____ Annual volume: _____
Part number: _____ Price per unit: _____
Index: _____ Initial samples: _____

Supplier plant located in Germany: _____
Weighted Average Cost of Capital: _____
Discount Interest Rate: 10.0%

Requestion No.: _____
Purchase: _____
Date: _____
Currency: EUR
Price unit: 100 pieces

Supplier Name Country of Prod.	Quoted Part price EUR per 100 pieces	Price evolution				Inventory Holding Days	Capital		Additional piece cost				One-time cost (1st year) incl. in piece price				R&D per 100 EUR	Tooling		Check gauge		Tooling per 100 EUR	Press Name per 100 EUR
		1st year Part price EUR per 100 pieces	2nd year Part price EUR per 100 pieces	3rd year Part price EUR per 100 pieces	4th year Part price EUR per 100 pieces		5th year Part price EUR per 100 pieces	6th year Part price EUR per 100 pieces	Capital costs EUR per 100 pieces	Freight & costs EUR per 100 pieces	Other costs EUR per 100 pieces	R&D per 100 EUR	Parts per 100 EUR	Tooling per 100 EUR	Check gauge per 100 EUR	Tooling per 100 EUR							
Cost Benchmark	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15	30	30	-0.25														
Supplier 1		0.00	0.00	0.00	0.00	10	50	50	0.00														
Supplier 2		0.00	0.00	0.00	0.00	15	35	35	0.00														
Supplier 3		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 4		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 5		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 6		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 7		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 8		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 9		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 10		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 11		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 12		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 13		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 14		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 15		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 16		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 17		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 18		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 19		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														
Supplier 20		0.00	0.00	0.00	0.00				0.00														

Best Active Offer (Net present value)

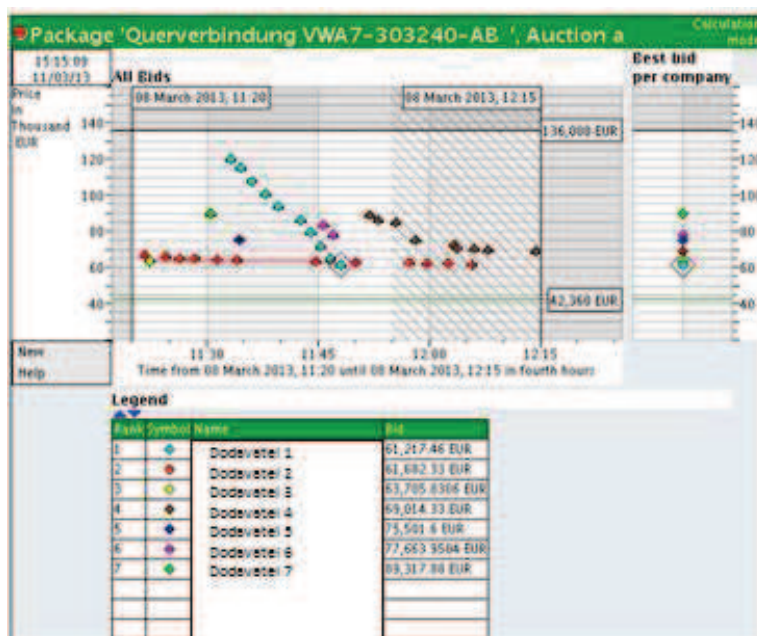
Compared to Cost EUR

Sourcing
Check min
Reason:

Internal Auction carried through:
☐ yes ☒ no

Obr. 26 – Formulář „Preisspiegel“ - Cenové porovnání nabídek
Zdroj: interní materiály společnosti BČR

stávajícího plánu dodávek. Plán dodávek je jakýsi nástroj mezi oddělením nákupu a oddělením logistiky, kdy ve chvíli, kdy je díl do tohoto plánu založen a jsou k němu ze strany nákupu doplněny veškeré podstatné údaje (cena, měrná jednotka, apod.), tak objednávání dílu přechází do zodpovědnosti logistiky.



Obr. 27 – Vývoj e-aukce

Zdroj: interní materiály společnosti BČR

Je třeba ještě zmínit, že v případě, že se vítězem výběrového řízení stane v BČR nezavedený dodavatel, pak se tomuto dodavateli zasílá tzv. „Uvolňovací balíček“, jehož součástí je:

- Dohoda o zajišťování kvality (viz Příloha B) – přispívá k tomu, aby byla realizována společná strategie kvality, a aby tak byly zajištěny plynulé procesy mezi dodavateli a BČR v zájmu minimalizace nákladů. Pomocí partnerské spolupráce má být dosaženo dlouhodobého cíle „nula vad“.
- Dohoda o utajení (viz Příloha C) – zamezuje tomu, aby citlivé informace týkající se např. výkresové dokumentace, nebyly zveřejňovány, předávány jiným stranám nebo jinak použity.
- Všeobecné nákupní podmínky BČR – zajišťuje dodržení základních nákupních podmínek, jako jsou např. ceny, platby, dodací lhůty, balení, záruky, apod.

- *Supplier Insurance Pool* – vyžaduje po dodavateli potvrzení o pojištění na všechny „B“ typy pojistných událostí a to na částku ve výši minimálně 10 mil. EUR. V případě, že dodavatel pojištěný není, zajišťuje toto pojištění BČR zavedením dodavatele do tzv. „Benteler Supplier Pool“.
- *Supplier Self Assessment* – získává základní informace o konkrétním dodavateli týkající se jeho sídla, kontaktních osob, obratu, bankovního spojení a z největší části kvality.
- *Traceability* – zajišťuje zpětnou sledovatelnost a důkladné značení materiálu ve všech fázích výroby u dodavatele a během dodání do BČR.

BENTELER CR s.r.o.
 Skokův 713, CZ-463 31 Chrástava, Tel.: +420 463 352 111, Fax: 463 350 709

BENTELER
 Automotive

Firma: **XXX**
 p. XY
 ulice
 PSČ 12345

Fax: **XXX XXX XXX**

Nominační dopis – dův pro projekt XY

Vážený pane XY,

dáváme Vám tímto na vědomí, že na základě našeho interního rozhodnutí byla Vaše firma vybrána jako dodavatel pro sériovou výrobu níže uvedených dílů. Vycházeli jsme přitom z podepsaných protokolů z jednání ze dne **XXX XXX 2009** (viz příloha).

Tímto Vás žádáme o okamžité započtení hmotné přípravy výroby. Uvolnění výkresové dokumentace Vám bude zaslána v nejbližších dnech.

Potvrzení nominace, prosíme, zašlete obratem.

Díly:
název dílu dle výkresu výkresové číslo vč. aktačního čísla

S pozdravem,

XY **XY** **XY**
 odd. nákupu vedoucí projektu odd. kvality

Příloha:
 protokoly z jednání (**X** stran)

Obr. 28 – Formulář „Nominační dopis k dodávání dílu“
 Zdroj: interní materiály společnosti BČR

Nelze ani opomenout interní proces uvolnění a zároveň založení tohoto dodavatele do IS SAP. K tomuto opět slouží formulář, tzv. „Interní *checklist*“, který je uveden na obr. 29 a obsahuje kromě základních údajů o společnosti, také informace týkající se platebních a dodacích podmínek, certifikace, pojištění, atd. V podstatě se jedná o souhrn informací získaných z potvrzených podkladů z „Uvolňovacího balíčku“.

Nákup investic a spotřebního materiálu

Stejně jako u nákupu sériových dílů, tak i v tomto případě je ze samotného názvu útvaru zřejmé, jakým nákupním sortimentem se zabývá. Jedná se o nákup investic, spotřebního materiálu a navíc ještě i náhradních dílů a služeb. Všechny tyto zmíněné komodity nemají přímou návaznost na objednávky zákazníka, ale jsou nezbytnou součástí k vytvoření takových podmínek, aby objednávky byly řádně a včas splněny.

Supplier Approval Form / Vendor Master		BENTELER Automotive	
Requester (Name & Buyer Code): _____			
Supplier Information:			
Company Name:		Contact Person:	
Facility Address:		Function:	
Post Code, City, State:		Phone No.:	
Country:		Fax No.:	
DUNS-No.:		Benteler Supplier No. (if available):	
PROGRAM AND REASON FOR NEW SUPPLIER: <i>(Be as specific as possible)</i>			
New serial supplier of prepart: _____			
Supplier Type: <input checked="" type="checkbox"/> Approved <input type="checkbox"/> Directed <input type="checkbox"/> MRO <input type="checkbox"/> Capital <input type="checkbox"/> Logistics <input type="checkbox"/> Other			
Information Required	Yes	No	Comments
Supplier Self-Assessment	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Traceability Compliance Letter	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
EDI Specification & Survey	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Security Questionnaire (if applicable)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Quality Certification	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ISO 9001, TS 16949
Proof of Insurance	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Enclosure
D&D - Financial Assessment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rating = _____ PAYDEX = _____
Other	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Supplier Assessment			
ON SITE ASSESSMENT	Yes	No	Rating %
Assessment REQUIRED	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Assessment PASSED	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Terms and Conditions			
Payment Terms	60 days netto		
Incoterms	DAP, Benteler Christava		
Currency	EUR		
1. Approval: _____ Regional Supplier Quality Manager		2. Approval: _____ Global Commodity Director	
3. Approval: _____ Region Specific		4. Approval: _____ Region Specific	
Vendor Code: _____			

Obr. 29 – Formulář „Interní schválení dodavatele“
Zdroj: interní materiály společnosti BČR

Objednávání investic, spotřebních materiálů, náhradních dílů a služeb může probíhat dvěma různými způsoby:

Standardní způsob objednávání – je typickým způsobem objednávání ve společnosti. Pokud je potřeba nakoupit nový materiál nebo službu, musí vždy bezpodmínečně proběhnout výběrové řízení. Zároveň vždy platí pravidlo o maximálním možném využití stávajících dodavatelů společnosti, kteří jsou evidováni v „Seznamu stávajících dodavatelů“. Důvodem je zejména kumulace obratu u již zavedených dodavatelů (zaměstnanci nákupu mají pak větší „páky“ na dodavatele při jednání o nákupních podmínkách) a také administrativní náročnost spojená se zakládáním a údržbou dat nového dodavatele. Redukce dodavatelského portfolia patří mezi celosvětové nákupní cíle.

Poptání nového, ve společnosti ještě nezavedeného, dodavatele je možné pouze na základě odsouhlasení technického a nákupního oddělení. Poptávka je přitom vždy, na základě technických podkladů zasílána dodavateli oddělením nákupu, které zároveň doplní poptávku o veškeré náležitosti (např. Všeobecné nákupní podmínky). Testování zboží nebo služeb od nového dodavatele může začít až po technicko-náкупním vyhodnocení výhodnosti jeho nabídky pro společnost.

Minimální počet konkurenčních nabídek nutných k uskutečnění nákupu je stanoven dle hodnoty samotného nákupu a to následovně:

- do 500 EUR – 1 nabídka,
- 500 - 5000 EUR – 3 nabídky,
- 5000 EUR a více – 4 nabídky.

Pro vyhodnocení nabídek je stejně jako u nákupu sériových dílů využíván formulář „*Preisspiegel*“, nicméně jeho obsah a struktura se v některých detailech liší. Pro příklad je na obr. 30 uveden vzor „*Preisspieglu*“ na nákup investic.

Project: Object: Plant: Budget: BANF No.:	Commodity Buyer: Project Leader: Process Planner:	
--	--	--

Supplier Name	Supplier 1	Supplier 2	Supplier 3	Supplier 4	Supplier 5	Supplier 6
Currency Quoted						
Exchange Rate						
	Price	Date	Price	Date	Price	Date
Price 1st quote						
Price 2nd quote						
Price 3rd quote						
Price 4th quote						
Price 5th quote						
Final Price						
Final Price incl. dutg, subventions etc. (TCO)						

	%	Month	%	Month	%	Month	%	Month	%	Month	%	Month
Payment terms	Advanced payment (%)											
	After delivery (%)											
	After final acceptance (%)											

Delivery time	Ready for operation in Benteler plant:	CV	CV	CV	CV	CV	CV
Supplier under financial risk							
D&B report cross-checked							
Reasons for the decision: "							

Supplier nominated:	
----------------------------	--

Approvals (in order)

Signatures:

Commodity Buyer - Global Commodity Manager

Signature:

Project Leader

Signature:

Planning K3 - Manufacturing Plant
(signature needed only for BAT plants)

Signature:

Planning K2 - Center of Competence
as Part of MTP (CoC Lead or proxy)
(signature needed only for BAT plants)

Obr. 30 – Formulář pro cenové porovnání nákupu investic v BČR

Zdroj: interní materiály společnosti BČR

Žadatel o nákup následně vystaví požadavek na objednávku (dále jen MA) na společně vybraného dodavatele do systému EBP (elektronický nákupní košík). MA musí obsahovat veškeré nutné údaje a specifikace nákupu (číslo nabídky, číslo dodavatele, přesné a úplné označení nakupované komodity, atd.). MA následně prochází schvalovacím procesem ve společnosti a teprve až po úplném schválení se dostává pod SAP číslem na oddělení nákupu, které na základě uvolněného MA a nejvýhodnější nabídky vystaví a zašle objednávku dodavateli. Schvalovací postup a cenové hranice pro nákupní proces je znázorněn schématem na obr. 31.

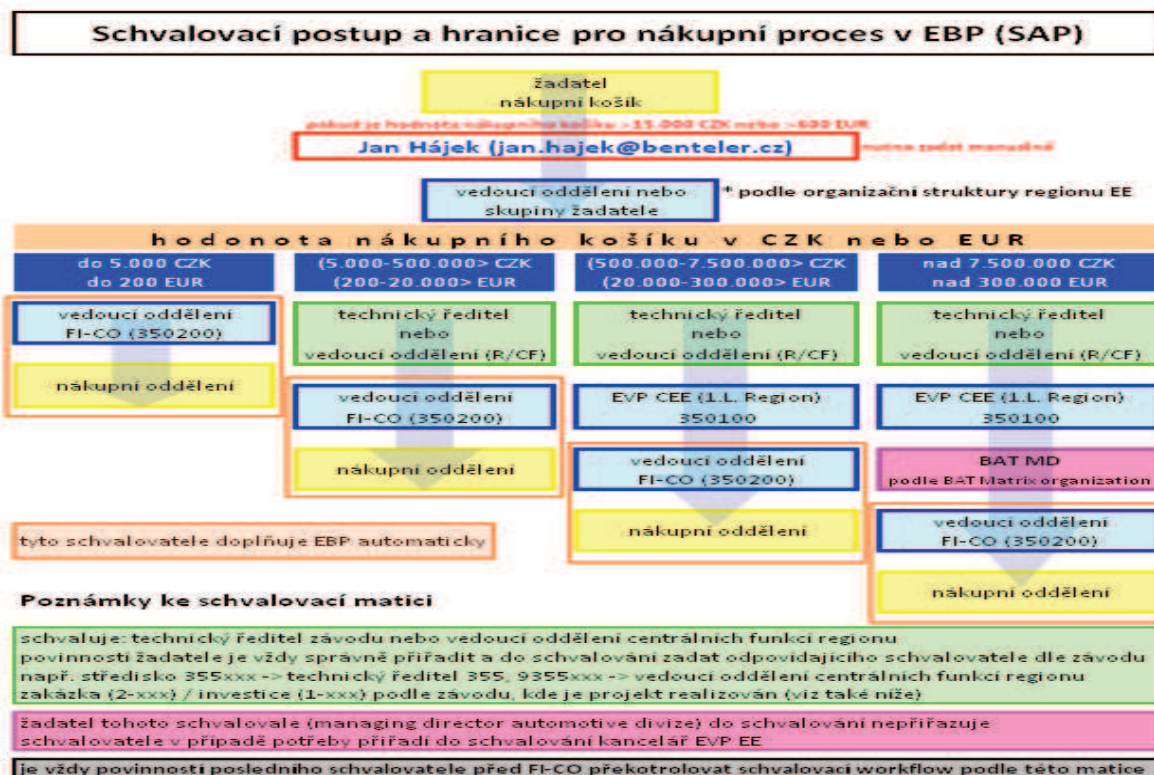
Nestandardní způsob objednávání (telefonicky a zároveň písemně e-mailem nebo faxem) – tento způsob je povolen pouze ve výjimečných případech, kdy hrozí zastavení výroby nebo jiná mimořádná situace a musí být předem schválen příslušným vedoucím oddělení. Stejně jako v případě standardního způsobu objednávání, i zde platí pravidlo o maximálním možném využití stávajících dodavatelů při dodržení následujícího závazného postupu:

- informování příslušného vedoucího oddělení a jeho písemné odsouhlasení nestandardního objednání,
- písemné objednání (e-mail, fax, atp.) u dodavatele (pouze telefonické objednání nestačí), kopie této objednávky musí být vždy neprodleně zaslána i na oddělení nákupu,
- následné získání nabídky od dodavatele (pokud nebylo možno toto učinit již před objednáním),
- okamžité vystavení MA včetně uvedení všech relevantních údajů nákupu (číslo nabídky, způsob objednání, jméno vedoucího oddělení, který nákup schválil, atp.),
- zaslání všech souvisejících dokumentů na oddělení nákupu.

Objednávání při existenci servisních smluv – v případě, že je s dodavatelem uzavřena servisní smlouva nebo smlouva o nákupu zboží či služby, není potřeba vystavovat MA. Příjemce zboží či služby v takovýchto případech pouze potvrdí fakturu a předá ji na účetní oddělení. Pouze v případě, že je při servisu vyměněn díl, provedena činnost či jiný úkon nad rámec smlouvy, je nutné na tento díl či službu ihned vystavit MA.

Pracovníci výše dvou detailněji rozebraných útvarů nákupu se také zapojují do procesu hodnocení dodavatelů, který ale jinak spadá do kompetencí pozice SQE (viz kapitola 6.3) a to tím, že svým dodavatelům hodnocení zasílají. V případě, že se jedná o problémového dodavatele, tak s ním řeší tzv. *Supplier Focus Program*, kdy se konkrétní dodavatel dostává pod drobnohled a požadují se po něm aktivní kroky vedoucí k nápravě. Tento proces probíhá i za výrazné podpory centrálního závodu Benteleru v Německu.

Velmi důležitou činností vykonávanou pracovníky oddělení nákupu je motivační/bonusový program za obrat dodavatele, kdy se dojednávají slevy v případě dosažení určité výše obratu. Pozitivní motivace je zde oboustranná, kdy dodavatel je motivován získáním nové zakázky a může toto zohlednit již ve fázi, kdy zasílá do BČR nabídku na jakýkoliv nový díl a nákupčí je zde motivován tím, že čím vyššího obratu dodavatel dosáhne, tím vyšší úsporu může nákupčí vykázat. Toto je v podstatě ta činnost, kterou nákupčí vykazuje zaměstnavateli svou přidanou hodnotu. Toto platí v jakékoliv výrobní společnosti.



Obr. 31 – Postup schvalování MA a nákupní hranice košíků v EBP/SAP

Zdroj: interní předpisy společnosti BCR

Posledním, ale nejdůležitějším útvarem v oblasti řízení a rozvoje dodavatele je útvar SQE, kterému se tato práce bude věnovat detailněji v následující kapitole.

6.3 SQE a jeho funkce (vliv) při rozvoji dodavatelů

Na začátku roku 2000, kdy se začala v automobilovém průmyslu aplikovat norma ISO/TS 16949 vyvstal z této normy nový požadavek a to spolupráce s dodavateli v rámci celého dodavatelského řetězce.

Na základě těchto požadavků a také na základě požadavků zákazníka vznesených zpravidla během zákaznických auditů, vznikly u dodavatelů Tier 1⁵⁰ (dále již jen „T1“) útvary SQA, STA a SQE, které na sebe převzali „úděl“ komunikační vazby mezi zákazníkem

⁵⁰ Dodavatel Tier 1 = dodavatel, který dodává přímo do automobilky

a dodavateli Tier 2⁵¹ (dále již jen „T2“). Tyto útvary organizace vznikaly ve většině případů ze zaměstnanců společnosti, kteří pracovali na příjmu zboží, v útvarech kvality, popř. ve výrobní sféře.

Je možno konstatovat, že díky dynamickému rozvoji v automobilovém průmyslu, se také útvary SQA, STA a SQE velmi dynamicky vyvíjely. V současné době pro bezproblémový chod dodavatelů T1 jsou tyto útvary velice důležité a jejich vytvoření v organizacích je nutné, ba přímo žádoucí.

Pokud si obecně vezmeme jakýkoliv požadavek zákazníka, opakují se u každého z nich některé hlavní body, které musí dodavatel T1 aplikovat na své dodavatele. V případě, že produkt je vyvíjen ze strany dodavatele T1 anebo pokud všechny podklady jsou předány zákazníkem, práce SQE je velmi důležitá. V tento moment je potřeba si uvědomit základní myšlenku důležitou pro celý dodavatelský řetězec. Dodavatel T1 dodává zákazníkovi díly, které jsou až na výjimky složeny z řady dalších komponentů. Tyto komponenty jsou dodávány dodavateli T2. Dodavatel T1 musí provádět vzorkování všech svých dílů, které jsou použity do finálního výrobku pro zákazníka. Součástí vzorkovacího procesu je samozřejmě také vzorkování od dodavatelů T2 vč. dalších podkladů. To znamená, že tento jakýsi kruh musí být uzavřen a obecně platí, že požadavky zákazníka, které jsou předávány na dodavatele T1, musí dodavatel T1 předat až na dodavatele tzv. „n-té řady“, tedy až do posledního článku dodavatelského řetězce. Převádění zákaznických požadavků na své subdodavatele je jednou ze základních filosofí, které zákazníci vyžadují od svých dodavatelů.

Hlavními činnostmi útvaru SQE zabezpečující realizaci plnění požadavků zákazníka jsou:

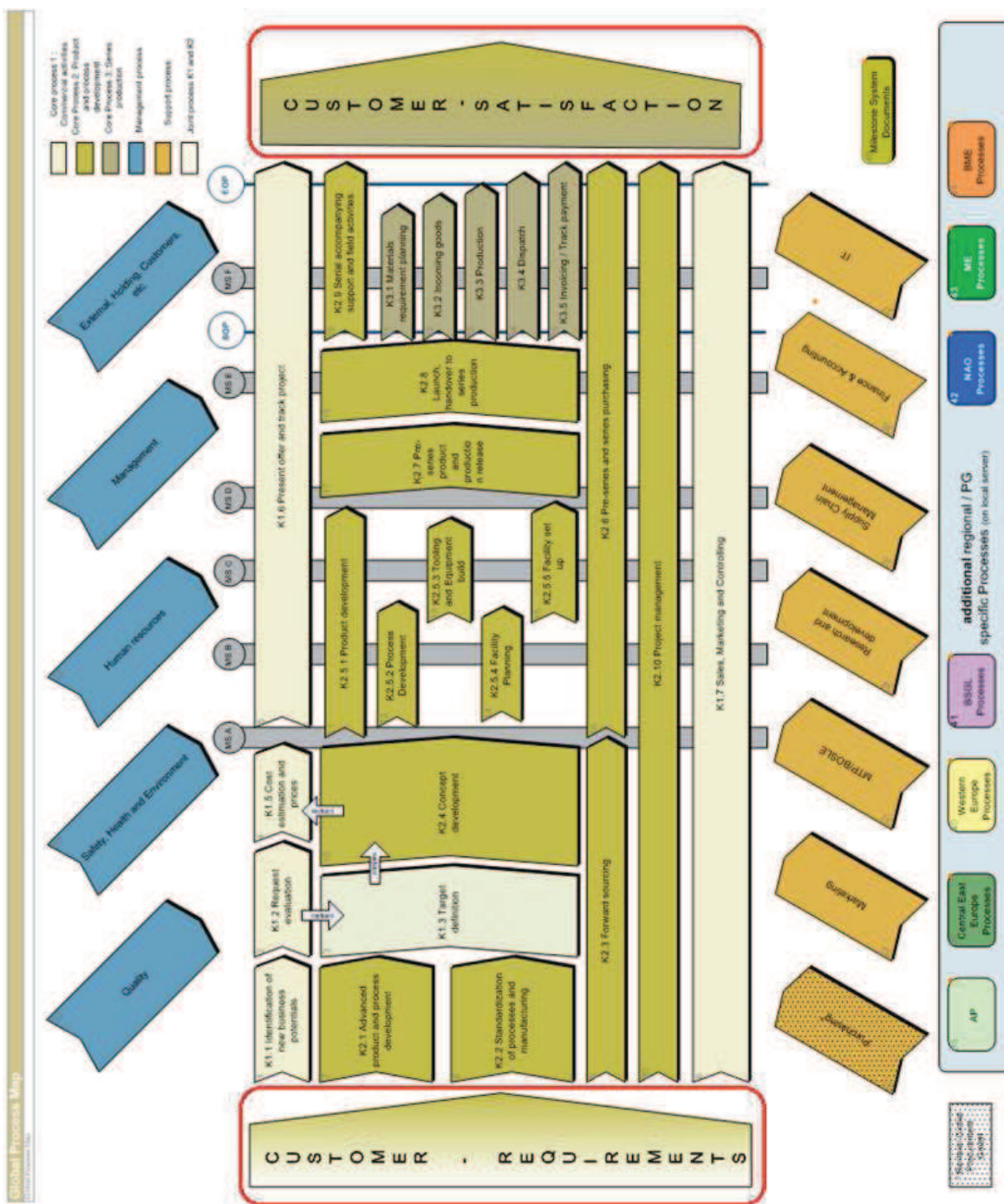
- 1) Uvolňování nových dodavatelů.
- 2) Spolupráce s projektovým týmem ve fázi předsérie a série projektu.
- 3) Stanovení důležitých a kritických znaků.
- 4) Vzorkování dílů.

⁵¹ Dodavatel Tier 2 = dodavatel dodavatele Tier 1

- 5) Uvolňování výrobního procesu do sériového stavu u dodavatelů.
- 6) Pravidelné provádění kontrol, návštěv a auditů u dodavatelů.
- 7) Vyžadování a vyhodnocování SL/TLD auditů od dodavatelů.
- 8) Spolupráce při řešení reklamací na vstupní díly.
- 9) Organizace dodavatelských dnů.
- 10) Pravidelné vyhodnocování dodavatelů.

Všechny tyto uvedené činnosti jsou součástí dotazování při auditech od zákazníků. To znamená, že musí být útvarem SQE vykonávány a jejich fungování musí být jasně prokázáno. V tuto chvíli je na místě znovu zmínit PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT) model, který byl stručně popsán již v kapitole 5.9. Ten si nyní představme jako hodinový ciferník, kde se na dvanáctce nachází zákazník a jeho požadavky. Malá ručička obíhá skrz celý dodavatelský řetězec tak, aby se vrátila opět na dvanáctku ve formě spokojeného zákazníka. Toto je zřejmé i z výchozího procesního diagramu společnosti BČR znázorněného na obr. 32, kdy na začátku procesu jsou zákaznické požadavky a na jeho konci je spokojenost zákazníka. K docílení spokojenosti zákazníka přispívá funkčnost jednotlivých procesů a podprocesů, které jsou z obr. 32 také evidentní.

Funkce SQE se dá považovat za prodlouženou ruku zákazníka. Jedná se o jakýsi kompenzátor mezi zákazníkem, dodavatelem T1 a posléze také dodavatelem T2. Je nutné si uvědomit, že zákazník může kdykoliv požádat o provedení auditu u svého dodavatele, kdy si přímo na místě kontroluje svoje podklady a probíhá otevřená kontrola jednotlivých bodů auditovaných oblastí. Každý zákazník pro tyto účely vydává souhrn svých požadavků, které následně předává na dodavatele T1. Tyto požadavky musí dodavatel T1 splňovat a u každého požadavku je také uvedena formulace, že dodavatel T1 je povinen předat tyto požadavky na všechny dodavatele T2. Není zde přesně uvedeno, že dodavatel musí používat specifický formulář, ale musí provádění těchto činností prokázat.



Obr. 32 – Základní procesní diagram BČR
Zdroj: interní materiály společnosti BČR

Nyní se seznámíme s jednotlivými činnostmi SQE detailněji:

Ad 1) Uvolňování nových dodavatelů – na základě požadavků, předpisů a pracovních pokynů je možno tuto činnost považovat za stěžejní. Otázka: „Jak provádíte uvolňování dodavatelů?“ je jedním z nejčastějších dotazů přímo od zákazníků. Obecně platí, že dodavatel musí být certifikován minimálně na úrovni ISO 9001, dále certifikátem VDA 6

a samozřejmostí se dnes stává i certifikace ISO/TS 16949. K tomuto základnímu kroku je nutno aplikovat také další kroky, a to např. zda je dodavatel pojištěn, zjištění kontaktních osob, zajištění zpětné sledovatelnosti (tzv. *traceability*) u dodavatele a také obecné požadavky kvality, které aplikuje dodavatel T1 na dodavatele T2. Tyto obecné požadavky kvality ve většině případů u dodavatelů T1 obsahují prvky normy ISO/TS 16949 (proces, vzorkování, způsobilost, atd.). Dalším velmi důležitým krokem v procesu uvolňování nových dodavatelů je provedení předběžného auditu ze strany dodavatele T1 přímo na místě dodavatele T2. Obecně platí, že se u dodavatelů provádí procesní audit VDA 6.3 (kontrola jednotlivých procesů) a v případě, že dodavatel nemá certifikát ISO/TS 16949, provádí se tzv. Potenciální analýza (viz Příloha D). Z jednotlivých otázek a z provedeného auditu lze získat ucelený přehled o dodavateli a na základě týmového rozhodnutí je následně dodavatel uvolněn.

Ad 2) Spolupráce s projektovým týmem ve fázi předsérie a série projektu – v tomto bodě se realizují komunikační toky mezi dodavatelem T1 a dodavatelem T2 týkající se uvolňování nástrojů, technického řešení výroby, vyrobitelnosti (zda má dodavatel adekvátní nástroje), popř. řešením dalších zejména technických otázek. Tzn., že se řeší například zlepšení dispozic nástroje na lisování, atd. Ve své podstatě se jedná o technický brainstorming (souhrn nápadů), týkající se vyrobitelnosti konkrétního výrobku.

Ad 3) Stanovení důležitých a kritických znaků (SC/CC) – každý zákazník na výkrese dílů definuje SC/CC znaky. Jsou to zvláštní znaky konkrétních dílů, které vyžadují zvláštní pozornost, protože mají přímý vliv na bezpečnost uživatele vozidla. Jedná se o díly, na které jsou kladeny speciální bezpečnostní požadavky a jsou nazývány jako díly s povinnou dokumentací. Dokumentace k těmto dílům se musí speciálně archivovat i označovat. Označování se odvíjí od požadavků zákazníka a každý je značí jiným způsobem. V případě, že jsou na výkrese definovány SC/CC znaky, pak musí SQE tyto znaky projednat s dodavatelem a hlavně se musí projednat jejich aplikace a záznam realizace ve výrobě. Obecně platí, že v případě výskytu CC/SC znaků je nutná 100 % kontrola nebo použití tzv. Statistické způsobilosti procesů, během níž se musí díly měřit. Tato činnost SQE je velmi důležitá, protože jakékoliv odchylky od dohodnutých podmínek mohou mít zásadní vliv na bezpečnost posádky. V Příloze E je uveden přehled různých označení

zvláštních znaků. Jak se zákazníkem, tak i interně v rámci BČR a v neposlední řadě také s dodavateli je sepsána dohoda o těchto znacích.

Ad 4) Vzorkování dílů – v současné době používá BČR vzorkování od dodavatelů na bázi systémů Newtron APQP. Jedná se o informační systém (databázi) mezi dodavatelem T1 a dodavatelem T2. Do této databáze dodavatel T1 zadá základní informace (výkres, protokol z jednání, termínový plán, krycí list FMEA, atd.), čímž se nastartuje celý proces vzorkování. Dodavatel T2 zadává do této databáze dle tzv. „checklistů“ své plnění (bodové hodnocení) a pracovník SQE u dodavatele T1 má možnost přes tento systém provádět kontrolu stavu plnění vzorkování. Vyústěním procesu je hotové vzorkování, což obnáší pro dodavatele T2 dodání dílů vč. požadované dokumentace. Vzorkování je odsouhlaseno u dodavatele T1 a vráceno zpět k dodavateli T2. Všechny podklady a jednotlivé kroky jsou uloženy v této databázi, proto je považována za jeden z nejdůležitějších nástrojů SQE. Databáze je velmi přehledná a obě strany mají díky ní informace i o propadnutých termínech. Dodavatel T2 je pro každý případ o těchto skutečnostech informován také e-mailem od zodpovědného SQE.

Ad 5) Uvolňování výrobního procesu do sériového stavu u dodavatelů – obecně se dá konstatovat, že po schválení vzorků se provádí u dodavatelů tzv. 2TP⁵² (můžeme se setkat i s termínem R@R) neboli uvolnění dílů do sériového procesu. Cílem 2TP je prokázání dodavatele o:

- efektivitě procesu a kvality celého výrobního procesu za sériových podmínek,
- schopnosti vyrábět s nasazenou kapacitou personálu a strojů pro zákazníka požadovaný počet dobrých kusů v požadované kvalitě a v požadovaných termínech,
- vhodnosti použitých obalů, přepravních palet, dopravních prostředků, transportních tras, atd.

Předpokladem pro 2TP je tedy výroba za sériových podmínek u dodavatele. V Příloze F je pro přehled uveden vzor formuláře 2TP vč. checklistu otázek. Tento checklist otázek

⁵² 2-Tage Produktion = dvoudenní produkce

zahrnuje otázky jak z oblasti kvality, tak z oblasti procesu a nástrojů, které jsou implementovány v procesu u dodavatele. Tento bod je velmi důležitý i pro dodavatele T2, protože po úspěšném zakončení všech zmíněných prvků může poprvé provést fakturaci zakoupených nástrojů.

Ad 6) Pravidelné provádění kontrol, návštěv a auditů u dodavatelů - jedná se o obecnou komunikaci mezi dodavateli T1 a T2 sloužící ke každodennímu styku a rovněž v případě zákaznických auditů a plněním norem řady ISO/TS 16949 musí BČR prokázat, že má plán auditů na dodavatele a také plán kontrolních návštěv (viz obr. 33). To znamená, že z každé návštěvy (auditů) u dodavatele musí být zápis, ve kterém se definují jednotlivé otevřené body, řeší se problémy, pozitiva, negativa, vytváří se tzv. LOP List⁵³, ve kterém jsou definovány jednotlivé body a uvádějí se např. nápravná opatření. Nutno upozornit, že zákazník uznává pouze komunikaci na bázi VDA 6.3, týkající se právě prováděním procesních auditů u dodavatele. Tyto návštěvy se provádějí z důvodů informovat dodavatele např. o:

- změnách v požadavcích od zákazníka,
- možných auditech, které budou následovat,
- nekvalitě dodaných dílů,
- zjištění situace přímo na místě u dodavatele.

Ad 7) Vyžadování a vyhodnocování SL/TLD auditů od dodavatelů – je třeba si uvědomit, že v případě velkého množství dodavatelů nelze realizovat audity na místě pro všechny dodavatele. Z tohoto důvodu se aplikuje proces, který se používá zejména pro dodavatele, kteří dodávají do koncernu VW, a to provádění SL auditů (samoauditů). SL audit slouží dodavateli k prokazování splnění všech požadavků (zákonných, zákaznických, vlastních, ISO/TS 16949,...) a je součástí trvalého procesu zlepšování. Dodavatel je povinen provádět samoaudit minimálně 1x za rok a jeho výsledky zasílá na vyžádání zodpovědné osobě v BČR. V případě neuspokojivých výsledků si BČR vyhrazuje právo provedení auditu přímo u dodavatele a to na náklady dodavatele. Samoaudit se provádí jako procesní audit současně s výrobním auditem s tím, že je nutné do hodnocení zahrnout všechny

⁵³ List of Opened Points = seznam otevřených bodů

vyčleněné procesy. Kromě všeobecných požadavků, které se sledují v rámci SL auditů, musí vést dodavatel také příslušnou dokumentaci o kvalitě dílů s povinnou dokumentací (TLD). Jedná se o technickou dokumentaci, jako jsou výkresy, zprávy ze vzorkování, technické dodací podmínky a jiné záznamy o kvalitě. Aby dodavatel prokázal realizaci příslušných požadavků, má za povinnost provést a zdokumentovat TLD audit. Stejně jako u SL auditů je dodavatel povinen na vyžádání BČR poskytnout výsledky provedených TLD auditů. Dodavatel je povinen stejný postup aplikovat pro celý svůj dodavatelský řetězec. Plán SL/TLD auditů je možné vidět na obr. 33.

Přehled vstupních dílů s "D" znaky - W0357-0356-0358 (2012)

BENTELER
Automotive

Dodavatel	C.dodavatele	Název dílu	Číslo dílu	Sap.č.	Znak	TLD	Poznámka (závod)	Termín dodání TLD SL Auditů	TLD Audit_BAT	Zmocněnec za bezpečnost produktu
Karsit	2016914	Halter Lenkachs unterer L/R	POE1-G-E9029/9150-AH	13013093/104	"D"	TLD 801 061 V7	náhradní díl (0357)	II. 2012		Horky Martin
TRW	2001923	Bremssattel li/re	2K0 615 405/406 K	13014330/331	"D"	TLD 601 002 V1 TLD 601 007 V1	357	II. 2012		Vasek Petr
Bosch	2036394	Bremssattel li/re	2K5 615 405/406	13019435/436	"D"	TLD 601 002 V1 TLD 601 007 V1	357	II. 2012		Peter Beck thierry landwerlin Stefanie Krueger Denis Heidecke Sven Forster Werner Krippner Ing. Šimeček Břetislav Marek Müller Marek Müller Martin Voigt
SNR	2000154	Radlagerereinheit	110 501 611 E	13013232	"D"	TLD 501 011 V1	357	II. 2012		
Pirent	2019547	Bremsscheibe	1K0 615 601 AB	13018569	"D"	TLD 601 004 V1	357	II. 2012		
VW	2000380	Bremsscheibe	1K0 615 601 AA	13019497	"D"	TLD 601 004 V1	357	II. 2012		
Kamax(DE)	2000387	Bundschraube	8E0 407 643 A	13011449	"D"	TLD 401 050 A1	357	II. 2012		
Hayco	2000191	Radträger li/re	VW35-C-E9029/9030 AL	13013952/953	"D"	TLD 501 019 V7	357	II. 2012	VI. 12	
Massag	2019727	Závětová Deska	6Y0 831 342 A	13013285	"D"	TLD 801 108 V1	357/358	II. 2012		
Klein&Blažek	2012982	Haltebock Airbag	VWA4-B-E9027-AG	13013849	"D"	TLD 403019 V1	náhradní díl (356)	II. 2012		
Fuka	2006665	G Vest Dach vorn	SJ7 817 243	13046954	"D"	TLD 801 003 T1	358	IV. 2012		
		G Vest Dach vorn	SKYE-93499-AB	13015738	"D"	TLD 801 028 T1	358	II. 2012		
Zhotovil : Urbánek/Kovar/SQE										
Datum : 26.01.2012										

Přehled hlavních dodavatelů do VW W0357-0356-0358 - 0355-323_334(2012)

BENTELER
Automotive

Dodavatel	C.dodavatele	Plán Auditů VDA 6.3						Termín dodání SL Auditů		Zmocněnec za bezpečnost produktu
Karsit	2016914	IV. 2012	přeloženo na 2013					III. 2012		Horky Martin
Dometic	2000185	V. 2012	přeloženo na 2013					III. 2012		Brenner Uli
Schaeffler	2005564	V. 2012	přeloženo na 2013					III. 2012		Hehn Michael
GMA Bunde	2013625	VI. 2012	přeloženo na 2013					III. 2012		D.Kather
MS Technik	201739	VII. 2012	přeloženo na 2013					III. 2012		p.Kadlučka
Matador SK	2017259	VIII. 2012	přeloženo na 2013					III. 2012		Ing. František Vrba
Massag	2019727	VIII. 2012	přeloženo na 2013					III. 2012		Ing. Šimeček Břetislav
Klein&Blažek	2012982	V. 2012	přeloženo na 2013					III. 2012		Marek Müller
HOBES	2016508	VI. 2012	přeloženo na 2013					III. 2012		Jiri Zemek
AC LAK	2015346	IV. 2012						X. 2013		Jezek
TIBERINA	2000519	VIII. 2012	přeloženo na 2013					III. 2012		marcela slezaková
S.H.O.P.	2017904	X. 2013	přeloženo na 2013					I. 2013		J.Schumacher
Schurholz	2000532	X. 2013	přeloženo na 2013					VII. 2012		J.Grohs
Jörg Vogelsang	2000098	X. 2013	přeloženo na 2013					VII. 2012		J.Seupel
N.I.E.R.	2017452	X. 2013	přeloženo na 2013					VII. 2012		

Zhotovil : Urbánek/Kovar/SQE
Datum : 30.07.2012
VCHR.FS4VOLUDOKUMENTY\GMD-dily\ID znaky_přehled vstupních dílů_VVV_projekty_120110.xls
alifedigt

Obr. 33 – Příklad plánu auditů (vč. SL/TLD) společnosti BČR

Zdroj: interní materiály společnosti BČR

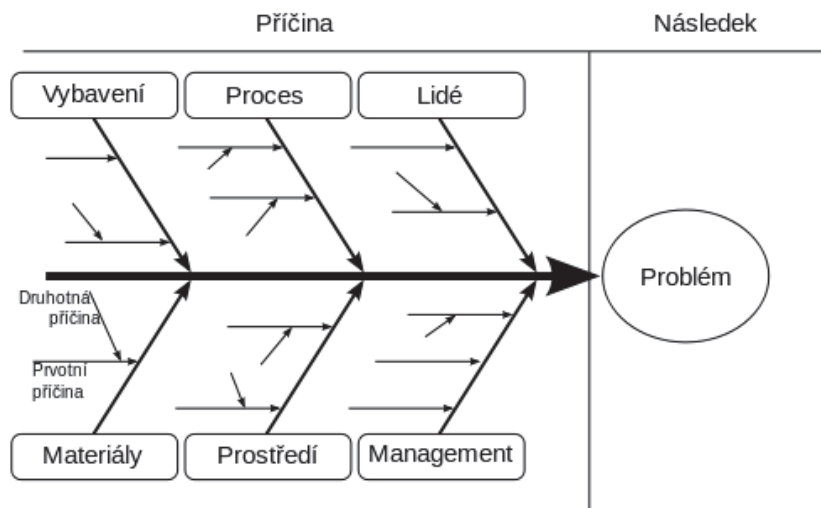
Ad 8) Spolupráce při řešení reklamací na vstupní díly – může se jednat jak o reklamace ze strany BČR na dodavatele nebo také o reklamace ze strany zákazníka na BČR, které BČR převede na svého dodavatele. To samozřejmě pouze v případě, že reklamace byla způsobena chybou dodavatele. Dodavatel je vždy přesně informován o podstatě reklamace skrz reklamační formulář. Standardem, obecně platícím v automobilovém průmyslu je to, že zákazník požaduje nápravná opatření ve formě tzv. 8D Reportu⁵⁴. V případě většího rozsahu problému je pak vyžadován tzv. A3 Report⁵⁵. V Příloze G je uveden vzor A3 Reportu. V této fázi jsou velmi často aplikovány metody řízení jakosti (např. Ishikawa

⁵⁴ 8D Report = soubor nápravných a preventivních opatření

⁵⁵ A3 Report = rozšířená forma 8D Reportu

diagram viz obr. 34 nebo Pareto diagram). SQE se do hry v případě reklamací zapojuje v závislosti na velikosti problému. Po obdržení a schválení 8D (resp. A3) Reportu a po konzultaci s projektovým týmem je zpravidla provedena kontrola přímo u dodavatele. Tato kontrola se provádí formou VDA 6.3 auditu, tzn., že se provede kontrola procesu s nápravnými opatřeními, které dodavatel T2 aplikoval do svého procesu na základě 8D nebo A3 Reportu. Tento bod (reklamace obecně) je z hlediska finálního zákazníka velmi kontrolován a nezdá se stává, že na finální kontrolu u dodavatele T2 jede zákazník a dodavatel T1. Pro zajímavost lze uvést, že dodavatelé používající stejný informační systém jako BČR (tedy SAP), mají všechny podklady (reklamace, fotodokumentace, 8D, atd.) uloženy právě v informačním systému k jednotlivým dávkám vstupních dílů, které způsobily nekvalitu. Toto je důležité pro zpětnou sledovatelnost, kdy se v případě reklamace od zákazníka, přes označení dílů, evidenci ve výrobě, apod. dostaneme až na konkrétní vstupní díl. Vstupní díl má pak jednotlivé dokumenty a díky tomu může dodavatel T2 dohledat podklady během celého svého procesu.

Ad 9) Organizace dodavatelských dnů – jedním z posledních prvků řízení a rozvoje dodavatelů, které má na starosti SQE jsou tzv. dodavatelské dny, kdy si BČR sezeve dodavatele (většinou se jedná pouze o strategické dodavatele) a zpravidla přímo v prostorách společnosti BČR se provede workshop (workshop = program, při kterém se prostřednictvím různých technik a vlastních zkušeností dochází k výstupu, který je pro všechny aktéry workshopu užitečný a využitelný v jejich další praxi), který obsahuje otázky z hlediska kvality, logistiky, výroby, kontaktních osob, regresí nebo reakcí při výskytu neshodných kusů. Tyto otázky jsou vysvětleny a diskutovány s dodavateli na základě požadavků zákazníka. Dodavatelům je ukázána výroba, kde jsou definována jednotlivá kritická místa celého procesu. Dodavatelé všechny tyto podklady dostanou jak ve formě papírové, tak i ve formě elektronické na CD. Dále jsou na těchto dnech předány části finálních dílů, které BČR posílá zákazníkovi. Dodavatel poté může provést na všech svých pracovištích přenesení zákaznických požadavků na jednotlivé zaměstnance. Tyto dny mají z těchto důvodů u dodavatelů velmi pozitivní ohlas.



Obr. 34 – Ishikawa diagram (diagram příčin a následků)

Zdroj: Vlastní cesta [on-line] [vid: 2013-04-02] Dostupné z:
<http://www.vlastnicesta.cz/metody-kvalita-iso/ishikawa-diagram/>

Ad 10) Pravidelné vyhodnocování dodavatelů – touto činností SQE se bude podrobněji zabývat kapitola 6.4.

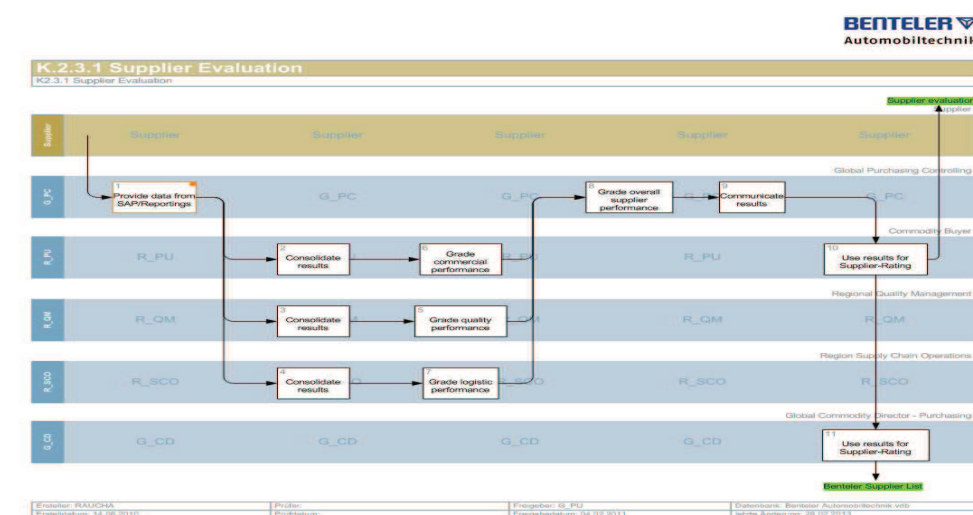
Jednotlivé výše uvedené kroky prováděné především pracovníky SQE mají jedno společné, a to komunikaci. Existuje celá řada nástrojů, jak lze řídit a rozvíjet dodavatele, ale komunikační dovednost je vždy na prvním místě. Bez přesných, pravdivých informací obecně nelze zabezpečit plnění požadavků zákazníka ať už v rámci společnosti nebo v celém dodavatelském řetězci.

S p o l e č n ý c í l = s p o k o j e n ý z á k a z n í k .

6.4 Pravidelné hodnocení dodavatelů jako stěžejní prvek řízení a rozvoje dodavatelů v BČR

Touto činností SQE se úmyslně práce bude zabývat až na závěr. Není to proto, že by měla menší důležitost, než mají v této kapitole již popsané činnosti...ba naopak. Je to jeden z nejdůležitějších bodů a to zejména z toho důvodu, že se jedná o dlouhodobý nástroj řízení a rozvoje dodavatelů. Navíc je tento bod vyžadován během všech auditů. Auditóři se vždy ptají, jak společnost hodnotí své dodavatele. Kritéria pro hodnocení dodavatelů jsou

různá a je na každé společnosti, jaká kritéria si pro hodnocení zvolí. Obecně se dá říci, že se jedná o kritéria z pohledu kvality, logistiky a nákupu. V BČR je tento proces v současnosti nastaven tak, že oddělení logistiky a oddělení nákupu vyhodnocuje svá kritéria v papírové formě, pouze kvalitativní hodnocení probíhá v informačním systému SAP. Cílem několika nejbližších měsíců je sjednocení všech podkladů do informačního systému tak, aby všechna kritéria mohla být vyhodnocována automaticky. Takto je to možné vidět i na procesním diagramu na obr. 35. Není to úkol příliš jednoduchý, protože zejména kritéria z pohledu logistiky mohou i v případě, kdy nám dodavatel vyjde vstříc, ve finálním hodnocení vyznít negativně (zákazník zkrátí požadovaný termín, dodavatel nám sice vyjde maximálně vstříc zkrácením termínu dodání, ale ten je stále pozdější než požadovaný, což se promítne negativně do hodnocení, a to je ŠPATNĚ).



Obr. 35 – Procesní diagram hodnocení dodavatelů v BČR

Zdroj: interní materiály společnosti BČR

Nyní již k jednotlivým kritériím. Hodnocení z pohledu nákupu je výsledkem porovnání snížení ceny k celkovému nakoupenému množství za předchozí rok. Výsledné procento je převedeno na body od 0 do 100. Výpočet a bodové ohodnocení viz obr. 36.

Hodnocení z pohledu logistiky je založené na poměru množství logistických reklamací k celkovému počtu dodávek realizovaných za posledních 6 měsíců. Výsledné procento je opět převedeno na body od 0 do 100. Výpočet a bodové ohodnocení viz obr. 37.

Výpočet:

$$((\Sigma \text{aktuální cena} * \text{množství nakoupené v předchozím roce}) / (\Sigma \text{cena v předchozím roce} * \text{množství nakoupené v předchozím roce}) - 1) * 100\%$$

Odchylka aktuální ceny oproti ceně v předchozím roce	Body
≤ -5	100
$> -5 \leq -4$	99
$> -4 \leq -3$	98
$> -3 \leq -2$	97
$> -2 \leq -1$	96
$> -1 \leq 0$	95
0	85
$> 0 \leq 1$	50
$> 1 \leq 2$	25
> 2	1

Obr. 36 – Bodové ohodnocení nákupních kritérií při hodnocení dodavatelů v BČR
Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů společnosti BČR

Výpočet:

$$(\text{počet reklamací} / \text{celkový počet dodávek za posledních 6 měsíců}) * 100\%$$

počet reklamací z celkového množství dodávek za posledních 6 měsíců	Body	počet reklamací z celkového množství dodávek za posledních 6 měsíců	Body
0	100	$> 1 \leq 1,1$	89
$> 0 \leq 0,1$	99	$> 1,1 \leq 1,2$	88
$> 0,1 \leq 0,2$	98	$> 1,2 \leq 1,3$	87
$> 0,2 \leq 0,3$	97	$> 1,3 \leq 1,4$	86
$> 0,3 \leq 0,4$	96	$> 1,4 \leq 1,5$	85
$> 0,4 \leq 0,5$	95	$> 1,5 \leq 3$	80
$> 0,5 \leq 0,6$	94	$> 3 \leq 5$	75
$> 0,6 \leq 0,7$	93	$> 5 \leq 10$	65
$> 0,7 \leq 0,8$	92	$> 10 \leq 15$	50
$> 0,8 \leq 0,9$	91	$> 15 \leq 25$	30
$> 0,9 \leq 1$	90	$> 25 \leq 100$	0

Obr. 37 – Bodové ohodnocení logistických kritérií při hodnocení dodavatelů v BČR
Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů společnosti BČR

Kritéria hodnocení z pohledu kvality jsou v BČR dvě, a to hodnota PPM⁵⁶ a poměr C-dodávek⁵⁷ k celkovému počtu dodávek za posledních 6 měsíců. Výsledné procento je stejně jako v předchozích dvou případech převedeno na body od 0 do 100. Hodnotí se obě kritéria najednou a výsledný stupeň hodnocení se stanoví vždy podle kritéria, které dosáhlo nižšího stupně. Pouze v případě dodavatelů oceli se výsledné hodnocení odvíjí vždy od poměru C-dodávek k celkovému počtu dodávek za posledních 6 měsíců, PPM cíle jsou zanedbatelné. Výpočet a bodové ohodnocení viz obr. 38.

⁵⁶ parts per milion; počet vadných výrobků na milion vyrobených (dodaných)

⁵⁷ chybné dodávky

Výpočet:
(PPM / C-dodávky) * 100%

podíl PPM k C-dodávkám (v %)	Body	podíl PPM k C-dodávkám (v %)	Body
≥ 0 < 1 0	100	≥ 530 < 624 > 2 ≤ 2,1	89
≥ 1 < 12 > 0 ≤ 0,3	99	≥ 624 < 718 > 2,1 ≤ 2,2	88
≥ 12 < 24 > 0,3 ≤ 0,6	98	≥ 718 < 812 > 2,2 ≤ 2,3	87
≥ 24 < 36 > 0,6 ≤ 0,9	97	≥ 812 < 906 > 2,3 ≤ 2,4	86
≥ 36 < 48 > 0,9 ≤ 1,2	96	≥ 906 < 1.000 > 2,4 ≤ 2,5	85
≥ 48 < 60 > 1,2 ≤ 1,5	95	≥ 1.000 < 5.000 > 2,5 ≤ 5	80
≥ 60 < 154 > 1,5 ≤ 1,6	94	≥ 5.000 < 10.000 > 5 ≤ 10	75
≥ 154 < 248 > 1,6 ≤ 1,7	93	≥ 10.000 < 20.000 > 10 ≤ 15	65
≥ 248 < 342 > 1,7 ≤ 1,8	92	≥ 20.000 < 35.000 > 15 ≤ 20	50
≥ 342 < 436 > 1,8 ≤ 1,9	91	≥ 35.000 < 60.000 > 20 ≤ 25	30
≥ 436 < 530 > 1,9 ≤ 2	90	≥ 60.000 < 1.000.000 > 25 ≤ 100	0

Obr. 38 – Bodové ohodnocení kvalitativních kritérií při hodnocení dodavatelů v BČR
Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů společnosti BČR

Názorně si bodové ohodnocení vysvětlíme na obr. 39. Dodavatel 1 dosáhl hodnoty PPM 141,77 a C-dodávek 3,13 %. Kdybychom stanovili body pouze dle hodnoty PPM, tak by Dodavatel 1 obdržel 94 bodů. Hodnotou C-dodávek však spadá do skupiny, ve které by obdržel pouze 80 bodů, což tedy bude i finální počet bodů, které obdrží při hodnocení kvality.

1	2	3	4	5	A	B	C	D	E	F
1						PPM+C-Lose % n. Werk/Lief/Mon/MatNr	Zeit: 07:21:06	Datum: 16.04.2013		
2										
3										
4						Merkmale	Summe OKZ	Gesamtmenge	Schlechtmenge	PPM
5						*** CZ Chrástava	231 100,00	10 744 364,00 *	10,00 *	0,93
6						*** 0357 CZ Chrástava	231 100,00	10 744 364,00 *	10,00 *	0,93
7						** Dodavatel 1	3 175,00	35 269,00 ST	5,00 ST	141,77
20						** Dodavatel 2	3 375,00	97 821,00 ST	3,00 ST	30,67
32						** Dodavatel 3	12 375,00	376 300,00 ST	1,00 ST	2,66
76						** Dodavatel 4	15 075,00	658 842,00 ST	1,00 ST	1,52
115						** Dodavatel 5	11 200,00	388 400,00 ST		
116						* 03 2013 03 2013	11 200,00	388 400,00 ST		

1	2	3	4	5	C	D	E	F	G	H	I	
1						:06 Datum: 16.04.2013						
2												
3												
4						Summe OKZ	Gesamtmenge	Schlechtmenge	PPM	Lose gesamt	Klasse C	C-Lose in %
5						231 100,00	10 744 364,00 *	10,00 *	0,93 *	2 312	4	0,17
6						231 100,00	10 744 364,00 *	10,00 *	0,93 *	2 312	4	0,17
7						3 175,00	35 269,00 ST	5,00 ST	141,77	32	1	3,13
20						3 375,00	97 821,00 ST	3,00 ST	30,67	34	1	2,94
32						12 375,00	376 300,00 ST	1,00 ST	2,66	124	1	0,81
76						15 075,00	658 842,00 ST	1,00 ST	1,52	151	1	0,66
115						11 200,00	388 400,00 ST			112		
116						11 200,00	388 400,00 ST			112		

Obr. 39 – Hodnoty PPM a C-dodávek u vybraných dodavatelů BČR
Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů společnosti BČR

Výsledné celkové hodnocení získáme tak, že ke každému z výše uvedených kritérií přiřadíme jeho váhu (důležitost) v procentech, vynásobíme ji bodovým ohodnocením a takto vypočtené údaje u jednotlivých kritérií následně sečteme. Je třeba dát pozor na to,

aby součet vah byl vždy 100 %. Na základě celkového hodnocení jsou dodavatelé BČR rozděleny do skupin A, B a C viz obr. 40.

Celkové hodnocení (0 -100 bodů) = (body za nákup * 40%) + (body za logistiku * 20%) + (body za PPM * 20%) + (body za C-dodávky * 20%)	
Skupina	Body
A - Dodavatel	100 - 95
B - Dodavatel	94 - 85
C - Dodavatel	< 85

Obr. 40 – Rozdělení dodavatelů do skupin v BČR na základě celkového hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů společnosti BČR

Výsledky hodnocení jsou zasílány minimálně 2x ročně dodavatelům a zároveň jsou zahrnuty do globálního dodavatelského hodnocení, které zpracovává centrální závod v Německu. Toto globální hodnocení zahrnuje mimo jiné informace o finanční stabilitě dodavatele, dodržování cílů a specifikací, projektovou podporu, atd. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.7, pokud je dodavatel hodnocen stupněm A, jedná se o vyhovujícího dodavatele a není potřeba s ním zahajovat další akce. V ostatních dvou případech je nutná intervence nákupu. Po dodavateli, který je hodnocen stupněm B, jsou vyžadována nápravná opatření, která musí aplikovat do doby dalšího hodnocení. V případě, když je dodavatel hodnocen stupněm C, následuje zahájení akce „*Focus Supplier Program*“, kdy jsou dodavateli stanoveny dílčí měsíční cíle, které jsou následně měsíčně sledovány a vyhodnocovány. V případech, kdy u dodavatele není evidentní žádné zlepšení nebo dodavatel ani nemá zájem komunikovat, tak se dostává do stavu „*New Business Hold*“, kdy dodavateli nemohou být zasílány nové poptávky, zadávány nové projekty a v krajním případě mu mohou být sebrány nástroje ke stávajícím projektům (jsou zpravidla ve vlastnictví BČR) a jsou umístěny k jinému dodavateli.

Na obr. 41 je přehled poměru ABC dodavatelů v Regionu EE, který byl platný v září roku 2012 (v tu dobu se jednalo ještě o Region CEE – *Central Eastern Europe*) včetně grafického zpracování.

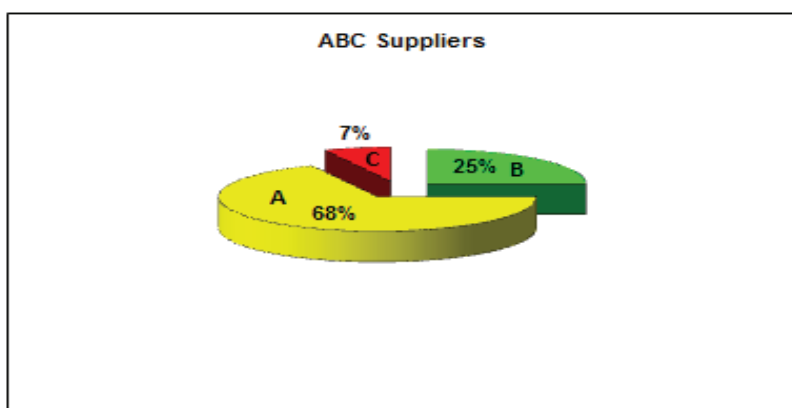
V současné době prochází proces hodnocení dodavatelů ve společnosti BČR inovací, kdy bude rozšířeno spektrum hodnotících kritérií (např. zda je dodavatel certifikován, kvalita vzorkování, atd.) a vše již bude probíhat přes informační systém.

Supplier Evaluation Benteler Automotive

CEE: Central Eastern Europe

September 2012

Anzahl - ABC		ABC -II			
Country	Commodity	A	B	C	Gesamtergebnis
CZ	01-Service	9	14		23
	02-Steel	2	4	2	8
	03-Module Components	1	23	2	26
	04-Rubber-Plastics	4	20		24
	05-Press Parts	16	57	1	74
	06-Connecting Elements	10	16	4	30
	09-Tubes	5	7	1	13
	10-Castings;Forging	6	3	1	10
CZ Ergebnis		53	144	11	208
RU	02-Steel		1	3	4
	03-Module Components		1	1	2
	05-Pressparts		1		1
	nicht zugeordnet		1		1
RU Ergebnis			4	4	8
SK	04-Rubber-Plastics		1		1
	05-Press Parts	1	9	1	11
	06-Connecting Elements	5	2		7
	09-Tubes		1		1
SK Ergebnis		6	13	1	20
Gesamtergebnis		59	161	16	236



Obr. 41 – Poměr ABC dodavatelů v BČR

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů společnosti BČR

6.5 Představení společnosti JIPAM CNC, s. r. o.

Historie společnosti JIPAM CNC, s. r. o. sídlící ve Východních Čechách na úpatí Orlických hor sahá do roku 1998, kdy byla založena jako rodinný podnik Jiří Moravec – CNC soustružení. Pan Jiří Moravec jako fyzická osoba začal podnikat v oblasti kovoobrábění. Začátky to byly velmi těžké, protože v regionu, kde sídlil, nebylo příliš

velké uplatnění a musel na práci doslova čekat. Kvůli získání dostatečného množství finančních prostředků na nákup strojního vybavení, musel dát do zástavy i svůj dům.⁵⁸

Nicméně podnikání se nakonec docela úspěšně rozběhlo, pan Moravec dokoupil stroje a vývoj dospěl až do toho stavu, že na konci roku 2008 kvůli zákonným požadavkům na obrat musel převést formu podnikání na obchodní společnost. V lednu 2009 začala fungovat společnost JIPAM CNC, s. r. o. (dále již jen jako „JIPAM“), jejímž předmětem podnikání je zejména:

- obráběčství,
- klempířství,
- zámečnictví,
- a nástrojářství.

Společníky a jednatelem se stali **Jiří** a **Pavel Moravcovi** – synové pana Jiřího Moravce st. Z jejich jmen byl také odvozen název společnosti. Pan Moravec st. nadále působil pod původní formou podnikání jako CNC soustružení. S převodem souvisely také vyšší nároky na účetní evidenci a tak došlo i k personálnímu rozšíření.⁵⁹ Na obr. 42 je fotografie výrobní haly společnosti JIPAM.



Obr. 42 – Výrobní hala společnosti JIPAM CNC, s. r. o.

Zdroj: JIPAM CNC, s. r. o. [on-line] [vid: 2013-04-05] Dostupné z: <http://www.jipam.cz>

⁵⁸ Na základě osobního setkání se zástupci společnosti JIPAM CNC, s. r. o.

⁵⁹ Tamtéž

Zakázková výroba rotačních dílců je zajišťována na CNC obráběcích centrech Mazak (viz obr. 43). Společnost vyrábí přesné součásti pro vysokotlaká šroubení, šroubení pro plynová potrubí, dílce pro hydraulická a hadicová spojení a ostatní drobné rotační dílce (viz obr. 44). Od roku 2005 tvoří převážná část výroby dodávky komponentů pro automobilový průmysl. Jako rodinným podnikem je vhodným partnerem pro dodávky vysoce jakostních dílců v požadovaných termínech zajišťující mimo jiné sériově vyráběné dílce v rozsahu dávek 1 000 – 100 000 kusů. Společnost JIPAM patří ke skupině malých podniků s užší specializací, která umožňuje rychle reagovat na poptávky a zákaznické požadavky. Jako rodinný podnik nejsou zatíženi vysokou správní režii, což je konkurenční výhodou při tvorbě cen.⁶⁰



Mazak Nexus 100 - r.v. 2003
Max.točný průměr 280
Max.točná délka 309 (koník)
Průchod vřetena 42mm
Počet nástrojů 12



Nový Mazak Nexus 200 – r.v.2005
Max.točný průměr 350
Max.točná délka 511 (koník)
Průchod vřetena 60mm
Počet nástrojů 12



Mazak VC NEXUS 410All

Obr. 43 – Výrobní zařízení společnosti JIPAM CNC, s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů společnosti JIPAM CNC, s. r. o.

Od roku 2006 je společnost JIPAM vlastníkem certifikátu ISO 9001:2000. Na obr. 45 je přehled vývoje společnosti JIPAM. V roce 2013 je v plánu rozšíření výrobních prostorů. Přílohu H tvoří Živnostenský list, certifikáty ISO 9001:2001 (2x), Výpis z obchodního rejstříku a Osvědčení o registraci.

⁶⁰ JIPAM CNC, s. r. o. [on-line]. [vid. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.jipam.cz>



Obr. 44 – Výrobní portfolio společnosti JIPAM CNC, s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování internetových podkladů společnosti JIPAM CNC, s. r. o.

Rok	Počet zaměstnanců	Obrat v tis. Kč	Strojní vybavení
2009	4	10052	MAZAK NEXUS 100
			MAZAK NEXUS 200
			MAZAK NEXUS 250
2010	5	8030	stejně jako v roce 2009
2011	8	18378	stejně jako v roce 2010 + Miyano BNA-42DHY
2012	9	25116	stejně jako v roce 2011 + obráběcí centrum + Brother TC-R2BN
2013	11		stejně jako v roce 2012

Obr. 45 – Rozvoj společnosti JIPAM CNC, s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů společnosti JIPAM CNC, s. r. o. – informace z osobního setkání se zástupci společnosti JIPAM CNC, s. r. o.

6.6 Postupnými kroky od spolupráce k partnerství

K prvnímu kontaktu mezi společnostmi JIPAM (v tu dobu ještě jako CNC) a BČR došlo na konci roku 2005, kdy pan Moravec poslal informace o svém podniku na nákupní oddělení společnosti BČR (viz Příloha I). Nutno dodat, že tak učinil na základě poznatku, že jím vyráběné díly jsou již do BČR dodávány v nezměněné formě přes distributora, který působil v oblasti kovovýroby.

V té době ale společnost CNC nebyla certifikována dle normy ISO 9001, což byl základní požadavek společnosti BČR. Na nápravě tohoto nedostatku začali v CNC ihned pracovat oslovením certifikační společnosti a najmutím externího konzultanta, specializovaného na přípravné činnosti nutné k získání certifikátu. Kromě jiného bylo potřeba zajistit následující body:

- evidenci materiálů a jejich výkresů,
- vytvoření balících předpisů,
- vytvoření měrových protokolů,
- spárování výkresové a výrobní dokumentace,
- označení dílů,
- vytvoření technologických a výrobních postupů na každý díl,
- popsání a zdokumentování toků materiálu,
- kalibraci měřidel,
- popis činností (např. jak a čím se co měří), atd.

Přípravy na certifikaci trvaly zhruba 3 měsíce a byly posléze pozitivně ohodnoceny. CNC v únoru r. 2006 získala certifikát ISO 9001:2001 (součást Přílohy H), který podniku otevřel dveře pro dodávání svých dílů do společnosti BČR. O této skutečnosti pan Moravec informoval nákupní oddělení v BČR, jehož zastupující SQE se vydal na začátku května do sídla společnosti CNC za účelem uvolnění dodavatele a předání zákaznických požadavků. Na místě byla provedena procesní kontrola a kontrola dokumentace, během níž bylo zjištěno, že dodavatel jednoznačně splňuje požadavky výše uvedeného certifikátu. Pro samotné dodávání do BČR byla dodavateli předána následná doporučení:

- 1) Zavést šanon speciálně pro BČR, kde budou všechny dokumenty týkající se spolupráce mezi BČR a dodavatelem.
- 2) Zajistit skutečné měřené hodnoty na vstupních materiálech.
- 3) Zajistit provádění kontroly identity materiálu – nutno ovzorovat vstupní materiál, což znamená provést jeho kontrolu minimálně jednou za rok. Tato kontrola a výsledky následně budou součástí vzorkování dílů ze strany CNC do BČR.
- 4) Založit díly do IMDS systému.
- 5) Vytvořit kontrolní mechanismy výroby – FMEA a Plán řízení a kontroly
- 6) Zaslání protokolu o naměřených hodnotách s každou dodávkou; v případě hutního materiálu nebo v případě hutní tavby nutno zasílat materiálový atest.
- 7) Zajistit si kalibry z důvodu namátkové kontroly přítomnosti a funkčnosti závitu (stěžejní vlastnost dodávaných dílů pro BČR).
- 8) Zajistit 100 % zpětnou sledovatelnost, tedy označení vstupního materiálu během celého výrobního procesu.
- 9) Zajistit plán nouzových opatření.

Na základě provedené návštěvy (v podstatě se jednalo o zjednodušený předběžný audit) a na základě výše uvedených poznatků byl dodavatel CNC podmíněně uvolněn. Zpráva z jednání je uvedena v Příloze J. Dodavatel byl zároveň zaveden do IS SAP v BČR. Náhled zakládací karty dodavatele v BČR je na obr. 46.

Květen roku 2006 se tímto stal důležitým milníkem ve spolupráci mezi oběma společnostmi. Kromě samotného uvolnění dodavatele byla také podepsána Dohoda o zajišťování kvality (viz Příloha K), která je velmi důležitou součástí nastavení pravidel vzájemné spolupráce.

Je možno konstatovat, že podepsání smlouvy v srpnu téhož roku bylo již jen formalitou. Nicméně jeden bod z této smlouvy není možné nezmínit a to z toho důvodu, že se stal menší komplikací pro jinak bezproblémové fungování společnosti CNC. Tímto bodem bylo zřízení konsignačního skladu pro vyráběné díly v prostorách společnosti C. S. Cargo v Liberci. Principem konsignačního skladu je skutečnost, že dodavatel na tento sklad dodá

své díly, ale tyto díly mohou být vyfakturovány až ve chvíli, kdy je zákazník odebere z tohoto konsignačního skladu. Prakticky to znamená, že díly mohou na skladě ležet třeba i měsíc, aniž by se s nimi cokoliv dělo, což samo o sobě není příliš pozitivní stav, protože v těchto dílech jsou finance, které by dodavatel mohl využít jinak. Když se k tomu ještě připočte fakt, že standardní platební podmínkou požadovanou společností BČR po svých dodavatelích je 90 dní od vystavení faktury, tak se dodavatel dostává do situace, že platbu za díly obdrží až 4 měsíce od doby, kdy je odeslal do konsignačního skladu. Pro menší podniky typu CNC je tato situace velmi nepříjemná z pohledu *cash-flow* (finančního toku), protože jen těžko může stejné podmínky aplikovat na své dodavatele. Těmi mohou být střední nebo velké společnosti, které ze své pozice jen těžko na tyto podmínky přistoupí.

Display additional supplier information (QM)

Long text

Dodavatel	2015819	CNC soustružení	494 665 503
		CZ 51784	Ohnišov 28
DUNS No.	886417679	Auditor	KOVAR/587
Supplier status	B	Released since	11.05.2006
Core processes		Proof of insurance	
Trade (QM)	OBRÁBĚNÍ - CNC		
Contact person QM	p.Moravec - QM.,		
TelNo partner QM	00 420 774731677.- HANDY		
FaxNo partner Q	00 420 494 628 084		
Email Partner	moravec@dobruska.net		
Lang	Description	1st Line	M
D		Provozovna /produktion : Bohdašín 45.,	X
ExpDate VDA 6.1		DwSpA Supplier	
Other certificates		Target agreement	0
Traceability audit		Dokumente anzeigen	
Result process audit	0,0	SQE responsible	00000000
Result Suppl. Evaluation	0	ExpDate ISO 9001	10.02.2009
EK 25 received		Result release audit	*
ExpDate ISO TS 16949		New orders lock	
ExpDate EN ISO 14001			
last changed by	LOGBATC_FEU	Date of last change	24.06.2009

Obr. 46 – Náhled na založení dodavatele CNC soustružení v IS SAP

Zdroj: interní materiály společnosti BČR – náhled z IS SAP

Toto byl úděl i společnosti, která se dostala do situace, kdy ještě neměla zapláceno za své hotové výrobky, ale musela platit za materiál svým dodavatelům.

Z tohoto důvodu CNC v průběhu spolupráce vyvolalo jednání v BČR týkající se právě řešení platební podmínky. Zde došlo k jednomu z mnoha významných kroků vedoucích k partnerství mezi JIPAM a BČR. Nákupní oddělení vyšlo vstříc požadavkům svého

dodavatele a platební podmínku snížilo nejdříve na 60 dní a posléze až na 30 dní od vystavení faktury.

Ale vraťme se zpět k samotným začátkům spolupráce. Již v době podpisu smlouvy společnost CNC pracovala na výrobě vzorků prvního dílu, který by potenciálně mohla do BČR dodávat. Jednalo se o díl v objemu ca. 1 400 ks za měsíc, který do té doby byl dodáván konkurenčním podnikem. K ovzorování prvních dílů ze strany BČR došlo ve druhé polovině srpna 2006 a prakticky to znamenalo, že díl mohl začít být dodáván do sériové výroby. Zprávu z uvolnění dokumentuje Příloha L. O měsíc později došlo k jednání ve výrobním závodě BČR ve Stráži nad Nisou, jehož účelem bylo předání požadavků BČR týkající se již konkrétního dílu a také převod jeho výroby od konkurenčního podniku do CNC (zápis z jednání viz Příloha M). Dodavatel byl mimo jiné seznámen s normou koncového zákazníka, s logistickou problematikou (odvolávky, termíny, požadavky na štítky, atd.) s výrobou a byl mu vysvětlen význam dílu. Zároveň byl informován o důležitých znacích ze strany koncového zákazníka, a jak jsou tyto důležité znaky přeneseny na vstupní díl (možné vady, kritická místa, opakované vady, apod.). Společnost toto potvrdila podepsáním Dohody o důležitých znacích. Nákupní oddělení společnosti BČR založilo první plán dodávek v IS SAP (náhled viz obr. 47) a tímto bylo vše připraveno k započetí sériových dodávek.

 **Zobraz. Plán dodáv. : přehled položek**

Smlouva	C550002542	Druh smlouvy	SADM	DatumSml.	01.08.2006
Dodavatel	2015819	CNC soustružení		Měna	CZK

Položky rámcové smlouvy

Pol.	P	P	Materiál	Kr.text	Cil.množ.	ZMJ	Cena netto	na	JOC	SkM	Záv.	Skld	V	Te..
10	K		13013752	Aufnahme Abschleppoes...	9.999.999	KS	0,001	1	KS	99999	0357	0005		
20	K		13011707	Nut engine mount PEB0-...	9.999.999	KS	0,001	1	KS	99999	0355	0005		

Obr. 47 – První plán dodávek dílů JIPAM CNC, s. r. o./CNC soustružení
Zdroj: interní materiály společnosti BČR – náhled z IS SAP

Pro zajímavost je ještě na obr. 48 uveden přehledný Plán nouzových opatření, který byl vytvořen společností CNC na základě požadavku z „uvolňovací zprávy“ a zaslán do BČR v říjnu roku 2006.

Krizová situace	Preventivní opatření
Řešení mimořádných objemových požadavků zákazníka	Výrobní kapacity a jejich průměrné vytížení dávají rezervu třetí směny. V případě mimořádných objemových požadavků je zajištěno dodání skladového stroje s dobou rozběhu do 1 týdne.
Porucha technologie s dobou nápravy do 5-ti dnů	Pro všechny výrobky je udržována pojistná zásoba v objemu 5-ti denní produkce po dvou směnách (tzn. produkce 10-ti směn)
Závažná porucha technologie s dobou nápravy přesahující 5 dnů	Je zajištěn náhradní dodavatel disponující volnou kapacitou pro realizaci náhradní výroby. V možnostech tohoto dodavatele je zahájit výrobu nejpozději do 5-ti dnů.
Výpadek elektrického proudu po dobu nepřesahující 5 dní	Pro všechny výrobky je udržována pojistná zásoba v objemu 5-ti denní produkce po dvou směnách (tzn. produkce 10-ti směn)
Výpadek elektrického proudu po dobu přesahující 5 dní	Je zajištěn náhradní dodavatel disponující volnou kapacitou pro realizaci náhradní výroby. V možnostech tohoto dodavatele je zahájit výrobu nejpozději do 5-ti dnů.
Živelná událost - požár, škoda způsobená větrem nebo sněhem, s dobou nápravy nepřesahující 5 dní	Pro všechny výrobky je udržována pojistná zásoba v objemu 5-ti denní produkce po dvou směnách (tzn. produkce 10-ti směn)
Omezení v dopravních cestách po dobu do 5-ti dnů, delší omezení nepředpokládáme.	Výrobní kapacity a jejich průměrné vytížení dávají rezervu třetí směny.
Výpadek hlavního dodavatele materiálu a nástrojů	Jsou určeni a schváleni náhradní dodavatelé materiálu a nástrojů: FERONA HK, AC STEEL, PRAMET, ISCAR
Problémy v peněžním toku, způsobené prodloužením doby inkasa pohledávek z obchodního styku.	Jsmе klientem Komerční banky, která hodnotí naši bonitu jako velmi dobrou, jako rezervu pro financování oběžných prostředků máme s bankou uzavřený kontokorentní účet na částku odpovídající přibližně 50-ti procentům běžného stavu pohledávek z obchodního styku. Povolný debet je využíván pouze výjimečně.
Nutnost náhrady technologie nebo pořízení dodatečné výrobní kapacity	V každém okamžiku je dle nabídek dostupné financování formou finančního pronájmu, v horizontu 6-ti měsíců je dostupný investiční úvěr na částku až 4 mil. Kč
Dlouhodobá nemoc vedoucího výroby a vysoká nemocnost personálu	Je zajištěna zastupitelnost vedoucího výroby ze strany mistra výroby pro řízení výroby, seřizování strojů a kontrolu. Firma disponuje personálními rezervami pro zajištění běžného provozu výroby.

Obr. 48 – Plán nouzových opatření společnosti CNC soustružení

Zdroj: vlastní zpracování materiálů společnosti JIPAM CNC, s. r. o.

Výroba a dodávky probíhaly bezproblémově až do začátku roku 2008, kdy se pravidelně začala objevovat závada na dílu a to chybějící závit. Z tohoto důvodu byla v dubnu téhož roku uskutečněna návštěva SQE v sídle společnosti CNC, při které bylo zjištěno, že vada byla s největší pravděpodobností způsobena nepozorností obsluhy. Jako nápravné opatření bylo doporučeno zavedení automatického podávání dílů při tvorbě závitu a častější kontrola přítomnosti závitu. Na základě této skutečnosti byl dodavatelem vypracován 8D-Report, nápravné opatření bylo zavedeno a ze strany BČR byla následně provedena kontrola jeho účinnosti. Zápisy z obou jednání, 8D-Report i s fotem jsou součástí Přílohy N. Je třeba poznamenat, že tato reklamáce byla jedinou zásadnější nepříjemností během dosavadní spolupráce a jak se později ukázalo, tak i spolupráce budoucí. Velmi pozitivním zjištěním byl fakt, s jakou profesionalitou společnost CNC k této situaci přistoupila a jak se s ní dokázala téměř okamžitě vypořádat.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, tak na začátku roku 2009 došlo ke změně názvu společnosti a ke změně právní formy. V rámci BČR tato změň měla za následek pouze administrativní změny jako:

- založení nového dodavatele v IS SAP,
- vytvoření nového registračního listu dodavatele (viz Příloha O),
- založení nových plánů dodávek,
- podepsání nových smluv, dohod a plánů (některé z nich právně přešly automaticky na nový subjekt),
- zablokování dat v IS SAP navázaných na starého dodavatele (karta dodavatele, plány dodávek, apod.).

Postupem času byly společnosti JIPAM vzhledem ke spokojenosti s jejich kvalitou dodávek, zadávány další díly a ke konci roku 2012 jich bylo již celkem 14. K jednomu z nově uvolněných dílů je v Příloze P uvedena Zpráva o kontrole prvních vzorků VDA, zaměřená na látky obsažené v dodávaných dílech. Nutno podotknout, že veškeré procesy spojené ať už s uvolňováním dílů, vzorkováním nebo pravidelnými kontrolami probíhají s dodavatelem JIPAM jakýmsi zjednodušeným postupem, který zpravidla nelze aplikovat na většinu dodavatelů působících v automobilovém průmyslu. Ke společnosti JIPAM se v BČR přistupuje stále jako k rodinnému podniku, který se ale za těžkých podmínek dokázal svým úsilím vypracovat ve velmi spolehlivého a dobře fungujícího partnera. Pozitivně je tato spolupráce hodnocena i ze strany JIPAM a to zejména z těchto důvodů:

- vysoký objem zakázek,
- dohodnuté funguje (i ústní dohody),
- velmi dobrá platební morálka BČR,
- BČR dělá JIPAM dobrou reklamu (v ČR, ale i v zahraničí).

Nebude tedy žádným překvapením, že dodavatel JIPAM byl zatím vždy hodnocen jako dodavatel „A“. Poslední hodnocení za rok 2012 je uvedeno v Příloze Q.

Od roku 2007 je společnost JIPAM zavedena do *Benteler Supplier Pool*, kdy BČR realizuje za dodavatele pojištění odpovědnosti za vadu výrobku na pojistné krytí až do výše 10 mil. EUR na pojistnou událost/rok. Toto pojištění se vztahuje výhradně na škody způsobené dodávanými díly v BČR nebo u zákazníka. V případě partnerství s dodavatelem JIPAM je toto velmi důležité, protože jednou z nesporných výhod pro dodavatele je skutečnost, že toto pojištění zajišťuje „přežití“ podniku v případě velké škodní události, což má pozitivní vliv na finanční stabilitu podniku.

6.7 ISO/TS 16949 – ANO či NE

Jak jistě pozorný čtenář zaregistroval, tak v předchozích dvou kapitolách týkajících se společnosti JIPAM a její spolupráce s BČR nebylo zmíněno, že by společnost JIPAM byla certifikována dle norem ISO/TS 16949. Přesto, že tato certifikace je v současnosti téměř nutností pro dodavatele dílů pro automobilový průmysl, tak společnost JIPAM opravdu dle této normy certifikována není a ani to po ní zástupci BČR v minulosti nepožadovali. Hlavním důvodem byla skutečnost, že i přes absenci tohoto certifikátu, společnost JIPAM již splňovala plno požadavků stanovených touto normou a to v rámci získané certifikace ISO 9001 a v rámci velmi kvalitně a bezproblémově fungujících procesů.

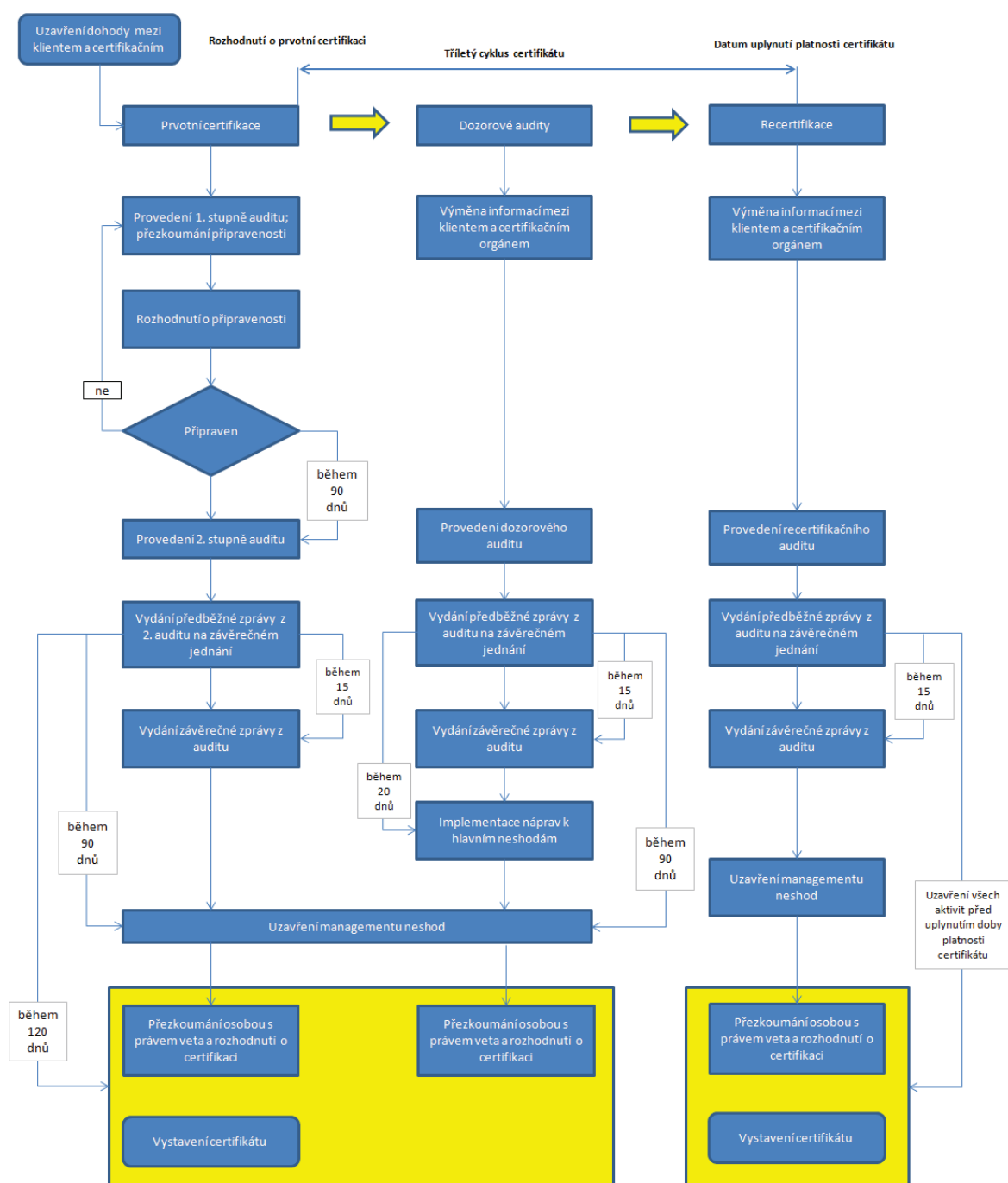
V předchozí kapitole bylo zmíněno, že jedním z pozitivně vnímaných aspektů partnerství obou společností je fakt, že BČR dělá svému dodavateli velmi pozitivní reklamu. To se mimo jiné začalo projevovat v tom, že se na nákupní oddělení BČR obraceli i zástupci ostatních závodů v rámci Benteler Group s poptávkami dílů, které dodavatel JIPAM umí vyrobit. Nicméně jeden ze základních požadavků na dodavatele u většiny těchto poptávek byl směřován právě na nutnost být certifikován dle norem ISO/TS 16949 (jednalo se totiž o poptávky bezpečnostních dílů). V těchto případech se tedy společnost JIPAM výběrových řízení nemohla ani zúčastnit.

Cílem této kapitoly je nastínit, co vše by musela společnost JIPAM udělat pro to, aby mohla certifikát získat. Na začátek je dobré zjednodušeně zmínit hlavní rozdíl mezi normami ISO 9001 a TS 16949. Zatímco norma ISO 9001 říká, CO se musí dělat, ale už ne

JAK se to musí dělat, tak norma TS 16949 určuje i to, JAK se to musí dělat. Norma ISO 9001 je tedy v tomto ohledu mnohem volnější.

Pro představu průběhu samotné certifikace je na obr. 49 znázorněn procesní diagram pro tříletý cyklus certifikátu, který začíná datem vystavení certifikátu. Jako zásadní kroky je třeba zmínit:

- uzavření dohody s certifikačním orgánem – vyplněná žádost o provedení certifikace je hlavním zdrojem informací o společnosti pro certifikační orgán (vzor je k nahlédnutí v Příloze R),
- předání dokumentace, její kontrola a zpracování zprávy o revizi dokumentace – na základě revize dokumentace se posuzuje, zda jsou vytvořeny podmínky pro certifikaci a že na základě poskytnuté dokumentace lze provést audit,
- předaudit – pouze v případě zájmu certifikovaného podniku; posuzuje se, zda společnost splňuje základní požadavky pro certifikaci a zda plánovaný certifikační audit má reálnou šanci být úspěšný,
- certifikační audit (1. a 2. stupeň) – audit probíhá v předem sjednaném termínu v sídle klienta a posuzuje se při něm, zda systém řízení souhlasí s požadavky příslušné normy; na závěr audit jsou projednávány případné neshody, postřehy či doporučení,
- vypracování zprávy z auditu – po konci auditu je předložena podrobná zpráva z auditu, ze které se společnost dozví, které normy jsou plněny a ve kterých existují rezervy,
- vydání certifikátu – zpráva z auditu je základem pro rozhodnutí o vydání certifikátu, který bude platit po dobu 3 let, pokud každoroční dozorové audity budou ukončeny s pozitivním výsledkem,
- 1. a 2. dozorový audit – slouží pro ověření, zda systém řízení ve společnosti je důsledně udržován a zda i nadále splňuje požadavky normy,
- recertifikace – doba platnosti certifikátu je 3 roky; pro jeho obnovení je nutné projít recertifikačním auditem, jehož rozsah je širší než rozsah dozorových auditů; tento audit slouží pro potvrzení, že se systém nezhoršil, že jeho prvky správně fungují a že jsou nadále plněny požadavky příslušné normy.



Obr. 49 – Přehled prvního tříletého cyklu certifikace podle ISO/TS 16949:2002

Zdroj: vlastní zpracování publikace Pokyny pro certifikaci v automobilovém průmyslu podle ISO/TS 16949:2002

Jelikož společnost JIPAM nemá s certifikací dle norem ISO/TS 16949 žádné zkušenosti, tak prvním úkonem, který provede, bude zajištění instituce specializující se na poradenské a konzultační služby týkající se systémů managementu, resp. jejich budováním, zaváděním a údržbou. Zástupce této instituce provede analýzu současného stavu systému

managementu a jednotlivých procesů a navrhne opatření, která je nezbytné provést pro to, aby bylo dosaženo zdárného cíle – tedy získání certifikátu. Z této analýzy provede zápis, který předá společnosti JIPAM. Ta se dále bude moci rozhodnout, zda služeb externí instituce využije i pro samotnou realizaci jednotlivých kroků či si vystačí s vlastními kapacitami. V tomto případě bude jistě vhodnější využít nabízených externích služeb. Většina těchto organizací nabízí i následnou pomoc při výběru vhodného certifikačního orgánu.

Shrňme tedy nyní do několika, co vše bude pravděpodobně obnášet zpráva z provedené analýzy, resp. jaké činnosti bude nutné provést pro úspěšné budování a udržení systému ISO/TS 16949 ve společnosti JIPAM:

- a) vypracování Příručky integrovaného systému, který uvádí strukturální, organizační a kompetenční vztahy v organizaci a je hlavním závazným dokumentem Integrovaného systému managementu,
- b) vypracování veškeré dokumentace systému managementu a její implementace
- c) přijetí nové pracovní síly – manažera kvality se znalostí normy ISO/TS 16949, zodpovědného mimo jiné za řízení a údržbu veškeré dokumentace týkající se této normy,
- d) další úkoly viz následující seznam.

Seznam úkolů při budování ISO/TS 16949:

- 1. Zahájit komplexní úklid jak uvnitř výrobní haly, tak okolo provozovny.
- 2. Zpracovat seznam používaných formulářů a šablon.
- 3. Objednat on-line přístup k ČSN na <http://csnonline.unmz.cz> (stačí základní přístup)
- 4. Zpravovat soupis jednotlivých oprávnění a povolení společnosti (podnikání, nájemní smlouvy, kolaudační rozhodnutí, nakládání s odpady, smlouvy s dodavateli služeb a energií do objektu (voda, plyn, elektro, atd.), doklady odborné způsobilosti dodavatelů služeb (školení, revize, prohlídky), atd.
- 5. Zpravovat soupis externí dokumentace (zákazník, číslo dílu, číslo výkresu, název dílu, index změn).
- 6. Vytvořit seznam schválených vzorků zákazníkem + dokumentace (zákazník, číslo dílu, číslo výkresu, název dílu, index změn).

7. Vytvořit soupis aktuálních projektů do automobilového průmyslu.
8. Zajistit ujednání o kvalitě s jednotlivými zákazníky.
9. Vytvořit soupis aktuálních smluv se zákazníky.
10. Vytvořit soupis aktuálních technických specifikací zákazníků.
11. Vytvořit soupis kontrolních přípravků zákazníků.
12. Vytvořit soupis výrobních nástrojů zákazníků.
13. Vytvořit soupis používaných měřidel.
14. Aktualizovat označení jednotlivých nádob na odpady (název odpadu, kód odpadu, u nebezpečných odpadů identifikační list NO, doklady způsobilosti od oprávněných osob, kterým se předávají odpady).
15. Připravit celou dokumentaci BOZP a PO včetně kategorizace prací a lékařských prohlídek.
16. Zahájit dokladování síly povrchové úpravy od jednotlivých dodavatelů (měrové protokoly).
17. Aktualizovat jednotlivé plány školení, výcviku a prohlídek pracovníků.
18. Aktualizovat jednotlivé plány revizí, prohlídek strojů a zařízení.
19. Aktualizovat rozsah a záznamy o preventivní údržbě strojů a zařízení.
20. Zajistit doklady zdravotní nezávadnosti u dodavatelů povrchových úprav.
21. Začít s identifikací materiálů (název, datum příjmu, rozměr, šarže, tavba, atd.).
22. Začít vyžadovat atestovanou dokumentaci k hutnímu materiálu.
23. Fyzicky rozdělit materiály používané pro automobilový průmysl a ostatní.
24. Zajistit kalibraci měřidel a akreditování kalibrační laboratoře.
25. Zajistit bezpečnostní listy k používaným chemickým látkám a přípravkům.
26. Začít evidovat a identifikovat majetek zákazníka.

Na základě výše zjištěných skutečností o tom, co vše by obnášely přípravy k získání certifikátu ISO/TS 16949 a k jeho následnému udržení je třeba, aby si jednatelé společnosti JIPAM porovnali přínosy a pozitiva s negativy a riziky. Toto porovnání je znázorněno na obr. 50.

Pozitiva a přínosy	Negativa a rizika
přímé dodávky do automobilek	náročná administrativa na úkor kvality
zvýšení konkurenceschopnosti	nejistá situace v automobilovém průmyslu
snížení nákladů	vysoké pořizovací a udržovací náklady

Obr. 50 – Pozitiva vs. negativa zavedení ISO/TS z pohledu společnosti JIPAM

Zdroj: vlastní zpracování informací z osobního setkání se zástupci společnosti JIPAM CNC, s. r. o.

Z obr. 50 je zřejmé, že poměr přínosů (pozitiv) a rizik (negativ) je pro společnost JIPAM v poměru 3:3. V tuto chvíli je tedy potřeba zvážit důležitost jednotlivých bodů, vzít v potaz aktuální situaci společnosti i trhu a zřejmě rozhodujícím faktorem pro rozhodování bude také pravděpodobný vývoj situace v automobilovém průmyslu. Prognóza vývoje této situace bohužel není příliš příznivá a tak je velmi pravděpodobné, že se společnost JIPAM rozhodne pro variantu, že si certifikaci dle norem ISO/TS 16949 zavádět nebude. Nicméně pro potvrzení tohoto rozhodnutí bude nutné, aby byla provedena také analýza nákladů a aby bylo případně vyvoláno jednání s BČR ohledně možného dopadu na ceny dodávaných dílů. Tímto se bude zabývat následující kapitola.

Lze předpokládat, že pro BČR bude v tuto chvíli důležitějším faktorem to, že s dodavatelem JIPAM spolupráce probíhá velmi dobře již za stávajících podmínek a pokud se skutečně prokáže, že zavedení certifikace nebude přínosné ani pro jednu stranu, tak na tomto požadavku v současné chvíli trvat nebude.

7 Ekonomické aspekty zavedení certifikace ISO/TS 16949 ve společnosti JIPAM CNC s. r. o.

Na základě skutečností zjištěných při analýze toho, co obnáší přípravy na získání certifikace ISO/TS 16949 a na její údržbu v rámci celého tříletého cyklu, na který se certifikace uděluje, provede společnost JIPAM kalkulaci nákladů. Tato kalkulace je přehledně zachycena na obr. 51.

Období certifikátu	Náklady v Kč	Nákladová položka
Příprava	88500	konzultant při budování systému
	1500	online přístup k ČSN
Zavádění	42750	audit 1. stupně
	64612,5	audit 2. stupně
Získání	4500	certifikát s firemním logem y paušál
	4500	A3 certifikát zarámovaný
	8550	certifikát ve dřevě
1. rok	47700	dozorový audit
	1800000	manažer kvality
2. rok	47700	dozorový audit
	1950000	manažer kvality
3. rok	75000	recertifikační audit
	2100000	manažer kvality
Celkové náklady za 3-letý cyklus	6235312,5	
Průměrné roční náklady	2078437,5	

Obr. 51 – Kalkulace nákladů na zavedení a udržení certifikace ISO/TS 16949

Zdroj: vlastní zpracování konzultace se zástupci společnosti JIPAM CNC, s. r. o.

Z provedené kalkulace je zřejmé, že průměrné roční náklady na přípravu, získání a udržení certifikace přesahují částku 2 mil. Kč. V tuto chvíli se společnost JIPAM musí rozhodnout, zda je schopna tyto náklady pokrýt ze svých zdrojů nebo zda je bude muset promítnout do prodejní ceny svých dílů. Po důkladném prozkoumání dospěje s největší pravděpodobností k závěru, že pro rodinnou společnost, jakou JIPAM bezesporu je, není možné takto vysoké náklady pokrýt v celé výši a že část z nich bude muset zohlednit v cenách dílů dodávaných do BČR. Tato část činí 2/3 z celkových nákladů, tedy 1.385.625,- Kč.

Je tedy nutné provést další kalkulaci a to, k jak vysokému zdražení dílů by muselo dojít tak, aby výše uvedená poměrová část nákladů byla zcela pokryta. Jak již bylo uvedeno

dříve, společnost JIPAM dodává v současné době do BČR celkem 14 dílů. Pro zjištění, jakým poměrem náklady rozložit do ceny jednotlivých dílů, byla jako rozvahová základna použita suma celkem dodaných kusů všech dílů za rok. Jednotlivé váhy dílů jsou dány poměrem dodaného množství konkrétního dílu k rozvahové základně. Přehledná kalkulace je uvedena na obr. 52.

Název dílu	Aktuální cena Kč/ks	Roční množství	Celková roční cena v Kč	% poměr	Cenové navýšení v Kč/rok	Celková roční cena po navýšení v Kč	Cena po navýšení Kč/ks	Navýšení ceny v %
Dodávaný díl č. 1	60,76	7200	437447,52	0,88	12136,86	449584,38	62,44	3%
Dodávaný díl č. 2	69,33	63600	4409445,24	7,74	107208,94	4516654,18	71,02	2%
Dodávaný díl č. 3	8,66	10800	93579,3	1,31	18205,29	111784,59	10,35	19%
Dodávaný díl č. 4	38,94	6000	233665,2	0,73	10114,05	243779,25	40,63	4%
Dodávaný díl č. 5	18,02	30000	540558	3,65	50570,26	591128,26	19,70	9%
Dodávaný díl č. 6	19,20	30000	576130,5	3,65	50570,26	626700,76	20,89	9%
Dodávaný díl č. 7	20,58	36000	740831,4	4,38	60684,31	801515,71	22,26	8%
Dodávaný díl č. 8	20,89	49200	1027834,74	5,99	82935,22	1110769,96	22,58	8%
Dodávaný díl č. 9	14,60	64800	945940,68	7,88	109231,75	1055172,43	16,28	12%
Dodávaný díl č. 10	47,63	36000	1714505,4	4,38	60684,31	1775189,71	49,31	4%
Dodávaný díl č. 11	76,04	39600	3011211,72	4,82	66752,74	3077964,46	77,73	2%
Dodávaný díl č. 12	16,19	244800	3963850,56	29,78	412653,28	4376503,84	17,88	10%
Dodávaný díl č. 13	33,34	175200	5840309,52	21,31	295330,29	6135639,81	35,02	5%
Dodávaný díl č. 14	49,26	28800	1418662,08	3,50	48547,45	1467209,53	50,94	3%
		822000	24953971,86	100,00	1385625,00	26339596,86		6%

Roční náklady: 2078437,5 Kč

2/3 nákladů: 1385625 Kč

Obr. 52 – Kalkulace cenového navýšení dílů dodávaných z JIPAM do BČR

Zdroj: vlastní zpracování konzultace se zástupci společnosti JIPAM CNC, s. r. o.

Na základě této kalkulace společnost JIPAM došla k závěru, že při zavedení certifikace ISO/TS 16949 by musela zdražit své díly dodávané do BČR v průměru o 6 %. S tímto faktem by zástupci společnosti JIPAM museli seznámit nákupní oddělení ve společnosti BČR, to by však nemohlo jakékoliv cenové navýšení připustit a proto by tuto variantu zamítlo. Hlavním důvodem je celosvětový trend všech nákupních oddělení v Benteler Group, který po svých dodavatelích naopak vyžaduje snižování cen, v krajních případech dodržení těch stávajících.

Tento fakt společností JIPAM a BČR potvrdil předchozí hypotézu o tom, že za současných podmínek a nepříznivé situace v automobilovém průmyslu se zavedení certifikace dle norem ISO/TS 16949 nevyplatí. V případě, že by německá centrála přeci jenom trvala na požadavku, že pokud chce společnost JIPAM do Benteler Group dodávat, tak musí být certifikována dle norem ISO/TS 16949, tak s největší pravděpodobností dojde k dohodě mezi společnostmi JIPAM a BČR, že BČR výše uvedené náklady uhradí a domluví si spolu splátkový kalendář, ve kterém bude JIPAM tento dluh postupně splácet.

8 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo ukázat, jak může vypadat vývoj spolupráce mezi dvěma výrobními společnostmi působícími v oblasti automobilového průmyslu, které jsou v dodavatelsko-odběratelském vztahu. Detailně toto bylo rozebráno na dvou diametrálně odlišných společnostech: Benteler ČR, s. r. o. a JIPAM CNC, s. r. o. Zatímco Benteler ČR, s. r. o. v pozici zákazníka je součástí celosvětového kolosu Benteler Group, čítajícího dohromady téměř 30 000 zaměstnanců, tak JIPAM CNC, s. r. o. v pozici dodavatele je naproti tomu lokálním podnikem s pouhými jedenácti zaměstnanci.

V práci bylo popsáno, jak postupnými kroky ve spolupráci dospěli tyto dva subjekty až do fáze partnerství, které je založené na vzájemném respektu, důvěře a hlavně na komunikaci a to přesto, že právě automobilový průmysl je specifický svými nadstandardními požadavky na kvalitu výrobků a na veškeré procesy, které ji mohou ovlivnit. Tyto požadavky jsou dány všeobecně platnými normami nebo konkrétním zákazníkem a procházejí skrz celý dodavatelský řetězec. Jedněmi ze základních norem, podle kterých by se měli dodavatelé dílů do automobilového průmyslu řídit, jsou normy ISO/TS 16949.

Společnosti JIPAM CNC, s. r. o. bylo doporučeno, aby udělala vše pro získání certifikátu, který by dodržování a chování se dle těchto norem potvrzoval. Po analýze toho, co všechno by obnášely přípravy na získání a udržení tohoto certifikátu a po posouzení veškerých přínosů a rizik však oba partneři dospěli k závěru, že vzájemná spolupráce se nachází na takové úrovni, že není třeba ji tímto dokumentem stvrzovat. Jednalo by se pouze o formální potvrzení již tak fungujících procesů. Nezanedbatelným faktorem v tomto rozhodnutí hrály také v současné době všemi velmi sledované ekonomické faktory. Vysoké náklady spojené se získáním a udržením certifikátu by společnost JIPAM CNC, s. r. o. musela pokrýt celé ze svého zisku nebo by část nákladů musela rozpustit do cen výrobků dodávaných do společnosti Benteler ČR, s. r. o. Obě varianty vzhledem k současnému nepříznivému vývoji na trhu automobilového průmyslu byly po vzájemné dohodě zamítnuty.

Nicméně je velmi pravděpodobné, že až se situace v automobilovém průmyslu ustálí, tak toto téma bude znovu otevřeno. Dodavatel JIPAM CNC, s. r. o. k tomu bude motivován vidinou získání nových zakázek či dokonce nových zákazníků a motivací pro Benteler ČR, s. r.o. bude dosažení vyšších úspor tím, že v případě navýšení obratu svému dodavateli, bude po něm moci požadovat vyšší bonus (slevu) z celkového obratu. Do té doby budou řešeny jiné důležité kroky vedoucí k prohloubení partnerství, které nebudou tak zásadním způsobem ovlivňovat finanční stránku vzájemné spolupráce (např. propojení informačních systémů).

Seznam použité literatury

Odkaz na tištěné monografie:

GROS, I. a GROSOVÁ, S. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vydání Praha: VŠCHT Praha, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

KAPLAN, M., ZRNÍK, J. a kolektiv. *Firemní nákup a e-aukce*. Grada: 2007, ISBN 978-80247-2002-9.

LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

MAŠÍN, I. *Mapování hodnotového toku ve výrobních procesech*, Liberec 2003, ISBN 80-902235-9-1.

MAŠÍN, I. *Metody inovačního inženýrství, inovace, plánování a navrhování výrobku*. 1. vyd. Liberec: 2006. ISBN 80-903533-0-4.

NENDÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-152-6.

SIXTA, J. a MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

SYNEK, M. a kol.. *Podniková ekonomika*. 4. vyd., Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

Odkaz na zdroje vydané v němčině:

PLÜMER, T. *Logistik und Produktion*. Oldenbourg, 2003. ISBN 3-486-27470-8.

Odkaz na diplomovou práci:

VIGLÁŠOVÁ, D. *Výběr dodavatelů ve firmě ŠKODA Auto, a.s.* [Diplomová práce]. Liberec: Technická univerzita v Liberci – Ekonomická fakulta, 2010. DP-EF-KMG-2010-63.

Odkaz na zdroje na internetu:

Akreditované služby [online]. Certifikační orgán CERTLINE [vid. 2013-01-11].

Dostupný z: <http://www.certline.cz/>

Atestace dodavatelů [online]. Sdružení pro certifikaci systémů jakosti CQS [vid. 2013-01-18].

Dostupný z: <http://www.cqs.cz/Normy/Atestace-dodavatelu-obchodnich-retezcu-dle-kodexu-BSCI.html>

Certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci SM BOZP [online]. Certifikační orgán CERTLINE [vid. 2013-01-11].

Dostupný z <http://www.certline.cz/index.php?sid=256&mid=207&id=435>

Certifikace systému environmentálního managementu EMS [online]. Certifikační orgán CERTLINE [vid. 2013-01-11].

Dostupný z <http://www.certline.cz/index.php?sid=256&mid=207&id=434>.

Certifikace systému managementu kvality QMS [online]. Certifikační orgán CERTLINE [vid. 2013-01-11].

Dostupný z <http://www.certline.cz/index.php?sid=256&mid=207&id=431>

CSN ISO IEC 27001 [online]. Sdružení pro certifikaci systémů jakosti CQS [vid. 2013-01-11].

Dostupný z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-ISO-IEC-270012006-Bezpecnosti-informaci.html>

Elektronická databáze článků ProQuest Central [online]. [vid. 2013-03-20].

Dostupný z: <http://search.proquest.com/europeanbusiness>

Historie a současné koncepte řízení kvality [on-line]. Poradenství a konzultační služby CITELLUS [vid. 2013-04-17].

Dostupný z: <http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/4-Historie-a-soucasne-koncepce-rizeni-kvality>

Hodnocení dodavatelů [online]. Podnikový informační systém EPASS [vid. 2013-01-10].

Dostupný z: <http://www.epass.cz/cz/erp-epass/pripadove-studie/hodnoceni-dodavatelu>.

Ishikawa diagram [on-line]. Vlastní cesta [vid: 2013-04-02].

Dostupný z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody-kvalita-iso/ishikawa-diagram/>

JIPAM CNC, s. r. o. [on-line]. [vid. 2013-04-16].

Dostupný z: <http://www.jipam.cz>

Management Consultancy [on-line]. HARDFORD CONTROL [vid. 2013-03-31]

Dostupný z: <http://www.harfordcontrol.com/index.php/management-consultancy>

Normy [online]. Sdružení pro certifikaci systémů jakosti CQS [vid. 2013-01-11].

Dostupný z <http://www.cqs.cz/Normy>

PDCA model [on-line]. [vid: 2013-03-31].

Dostupný z: <http://ko.wikipedia.org/wiki/PDCA>

Pojem jakost a zásady managementu [on-line]. Krajská hospodářská komora
Královéhradeckého kraje [vid. 2013-04-15].

Dostupný z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/03-pojem-jakost-a-zasady-managementu/03-01-pojem-jakost.pdf>

Purchasing policy [online]. Oficiální stránky společnosti Knorr-Bremse, ČR
[vid. 2013-01-10].

Dostupný z:

<http://www.knorrbremse.cz/cz/purchasing/purchasingpolicy/qualityguidelines/qualityrichtlinien.jsp>

Ostatní použité zdroje:

Informační tabule společnosti Benteler ČR, s. r. o.

Interní školení, *Plánování a zajišťování kvality před sériovou výrobou*. Turnov: Grupo
Antolin Turnov, s. r. o.. 08/2011. Školitel Antonín Staněk

Norma ČSN ISO 8402 *Management jakosti a zabezpečování jakosti*. Slovník. Praha.
ČNI 1995

Pracovní materiál ze školení Gradua, *Procesní řízení nákupu* 05/2005

ŠLAJCHOVÁ, E. *Přednáška „Řízení jakosti“*. Liberec: Technická univerzita v Liberci –
Ekonomická fakulta. 15.2.2012.

Seznam příloh

Příloha A: Protokoly z jednání.....	121
Příloha B: Dohoda o zajišťování kvality.....	130
Příloha C: Dohoda o utajení.....	138
Příloha D: Potenciální analýza.....	142
Příloha E: Označování CC/SC.....	155
Příloha F: Protokol o 2TP.....	159
Příloha G: A3 Report.....	163
Příloha H: Dokumenty JIPAM.....	165
Příloha I: Představení společnosti CNC soustružení - Jiří Moravec.....	172
Příloha J: Cestovní zpráva - uvolnění dodavatele.....	174
Příloha K: Dohoda o zajišťování kvality - podepsaný krycí list.....	178
Příloha L: Uvolnění výrobního procesu a výrobku.....	180
Příloha M: Zápis z jednání - převod výroby.....	182
Příloha N: Reklamáce dodávaného dílu.....	184
Příloha O: Registrační list dodavatele.....	189
Příloha P: Zpráva o kontrole prvních vzorků VDA.....	191
Příloha Q: Hodnocení dodavatele.....	194
Příloha R: Informační dotazník pro vytvoření nabídky certifikace.....	196

Příloha A: Protokoly z jednání

A1: Protokol z jednání – díl

A2: Protokol z jednání – nástroj

mezi firmou: **Benteler ČR s.r.o., Školní 713, CZ 463 31 Chrastava**
- dále uváděna jako "objednatel" -

a firmou:
- dále uváděna jako "dodavatel" -

Vyrobení a dodání **Deckel RL A2** **VWQB-302625-AE**

1. Předmět dodávky:

Díly budou dodány dle výkresové specifikace a dokumentace, odolné vůči korozi, bude je možno svařovat a lakovat (konzervační/mazací prostředky dle směrnic VW 91101 a QP A001), jež jsou dodavateli známy.

2. Dodací množství :

2013...	13 546 ks/rok
2014...	33 891 ks/rok
2015...	36 335 ks/rok
2016...	34 372 ks/rok
2017...	32 643 ks/rok
2018...	31 135 ks/rok
2019...	27 092 ks/rok
2020...	17 537 ks/rok

3. Sériová cena :

A) DAP objednatel: **EUR/100 ks**
B) FCA dodavatel: **EUR/100 ks**
C) FCA dodavatel: **EUR/100 ks (bez savingů)**

4. Dodací podmínky :

FCA, dodavatel

5. Platební podmínky :

60 dnů SBS

6. Balení :

VDA-RL KLT 004147 nebo 006280 (v případě možnosti vkládání dílů do těchto obalů). Jinak dle balicího předpisu definovaného „Pokyny k obalům“ a stanoveného objednatelem (dále viz bod 13 tohoto protokolu z jednání)

7. Roční redukce cen ze sériové ceny A) a B) :

1.1.2014	1.1.2015	1.1.2016	1.1.2017	1.1.2018
2%	2%	2%	2%	-%

Výše uvedené ceny zaručuje dodavatel po celou dobu trvání dodávek. Doba platnosti zakázky je však v každém případě stanovena plánem dodávek (rámcovou objednávkou).

8. Prokázání schopnosti dodávat

Schopnost dodavatele dodávat musí být před zahájením sériových dodávek před uvolněním ze strany objednatele dodavatelem prokázána prostřednictvím:

- 1) předložení 5 kusů / sad dílů ze sériového nářadí s protokolem o zkouškách prvních vzorků dle VDA 2
- 2) programem "300" (dvoudenní produkce/R&R).

Předmět dodávky se považuje za převzatý v případě, že objednatel písemně schválí první vzorky, a zároveň písemně uvolní program "300" (dvoudenní produkce/R&R).

Dodavatel je povinen před oficiální dvoudenní produkcí/R&R provést kontrolu na zajištění kvality dle odpovídajících požadavků norem řady **ISO 9000, VDA 6, ISO/ TS 16 949, ISO 14001 a požadavků zákazníka**. Bude-li opakovaná dvoudenní produkce/R&R nedostatečně připravena, tzn. nebudou-li splněny předchozí připomínky, budou k tíži dodavatele připsány náklady spojené s každým dalším opakováním dvoudenní produkce/R&R v paušální výši 1.000,- EUR.

Kvalitativní kritéria udávaná ve výše uváděné výkresové dokumentaci platí coby příslibené a deklarované vlastnosti. Dodavatel není oprávněn měnit tyto předpisy bez výslovného a písemného svolení ze strany oddělení nákupu nebo kvality objednatele. V žádném případě nejsou jiná oddělení ve společnosti objednatele oprávněna schvalovat jakékoli odchylky nebo změny.

Objednatel má právo účastnit se interních přejímk a zkoušek v závodě dodavatele při výrobě dílů a v jejich průběhu zajistit potřebnou dokumentaci.

Jestliže dojde z důvodů, které jsou na straně dodavatele, ke zpoždění termínu dokončení nářadí (forem, přípravků aj.), a tím ke zpoždění náběhu sériové výroby s díly ze sériového nářadí, vyhrazuje si objednatel právo uplatnit na dodavateli veškeré nároky na náhradu vzniklé škody a dodavatel se zavazuje tuto objednateli uhradit.

9. IMDS

Dodavatel musí prokázat přístup do databáze IMDS a musí ovládat tento systém samostatně. Objednatel nebude poskytovat žádnou podporu v práci s touto databází. Založení materiálu dle normativních požadavků.

10. Kvalitativní znaky (parametry)

Dodavatel musí dodržovat dohodu o zajištění kvality EK 25 (QSV-EK 25), stav k 08.12.2011, která je dodavateli již k dispozici, resp. která je připojena k objednávce. Dodavatel není oprávněn měnit tyto předpisy bez výslovného svolení ze strany oddělení nákupu objednatele. V žádném případě nejsou jiná oddělení ve firmě objednatele oprávněna schvalovat odchylky či jakékoli změny. Uváděné kvalitativní znaky (parametry) platí coby příslibené a deklarované vlastnosti.

Dodavatel disponuje dostačujícím systémem zajištění kvality, který byl klasifikován a schválen oddělením kvality objednatele. Toto schválení jest základem pro uskutečnění obchodu. Při odvolání schválení je objednatel oprávněn zakázku okamžitě ukončit, aniž by z toho mohl dodavatel vyvozovat jakékoli nároky.

Dodavatel musí v případě vadné dodávky neprodleně po obdržení reklamace v rámci stanovené lhůty odstranit vadu na své náklady, a neprodleně dodat nové bezvadné díly a nahradit případně vzniklé škody.

Jestliže dodavatel tuto svoji povinnost nesplní ve stanovené lhůtě a další čekání není ze strany objednatele únosné - zejména když hrozí přerušení výroby u objednatele nebo u jeho zákazníka, je objednatel oprávněn provést odstranění vad a potřebné mimořádné zkoušky / opatření k tíži dodavatele, resp. pověřit těmito úkony třetí stranu. V tomto případě dodavatel je povinen uhradit objednateli veškeré tímto způsobem vzniklé škody a náklady.

10.1. Chybějící díly (závitové prvky, navařované členy, zalisované díly atp.) u dodávaných podsestav

Během výrobního procesu je nezbytné zajištění stoprocentní kontroly na přítomnost montovaných prvků vč. případné stoprocentní kontroly závitů.

10.2. Nastavení a sledování parametrů během svařovacího procesu

Dodavatel je povinen zabezpečit na bodovacích strojích průběžné sledování svařovacích parametrů a dostatečnými záznamy dokázat zpětně kvalitu svařovacího procesu.

11. Potřebná množství

Dodací množství uváděné v bodě 2 je nutno rozumět jako předběžný kapacitní údaj. Jde o směrné číslo, které může objednatel jak zvýšit, tak také snížit. Tento údaj nezakládá pro objednatele žádnou povinnost odběru v této výši, a nepředstavuje tudíž podklad pro požadavky dodavatele.

Potřebná množství bude objednatel sdělovat dodavateli v odvolávkách i s příslušnými dodacími termíny.

Termíny dodávek jsou "pevnými termíny". Při překročení termínů se dodavatel i bez dalšího upominání ocitá v prodlení s důsledky z toho plynoucími.

Dodavatel je zodpovědný za zastavení výrobní linky objednatele, ať už z důvodu neplnění odvolávek či kvalitativních problémů a bude mu účtována částka za ušlý zisk po dobu stání výrobní linky a další vzniklé škody.

12. Balící předpis a management obalů

Dodavatel je povinen v průběhu předseriových dodávek navrhnout objednateli optimální balení. V případě možnosti vkládání dílů do obalů VDA-RL KLT (004147 nebo 006280) bude použito toto balení. Dále se balení řídí „Pokyny k obalům“ stanovenými objednatel.

Objednatel poskytuje své univerzální obaly zdarma pro běžný logistický oběh. Bude-li dodavatel používat obaly za jiným účelem nebo v množství a době neodpovídající stanovenému logistickému oběhu, bude mu účtován poplatek za užívání nad rámec běžné potřeby.

13. Skladování (zásoba dílů u dodavatele)

Po celou dobu trvání projektu zajistí dodavatel prostřednictvím odpovídající skladové kapacity jako pojistnou (rezervní/operativní) zásobu množství dílů ve výši minimálně jedné dodávky objednatele.

14. Odpovědnost (ručení)

Dodavatel je povinen před dodáním prvních dílů prokázat objednateli existenci rozšířeného pojištění odpovědnosti za produkty, které obsahuje minimální krytí pro dodávané díly/služby ve výši min. 10.000.000,- EUR (nebo protihodnotu) a pojištění nákladů na zpětné svolávací akce s minimálním pojistným krytím ve výši min. 10.000.000,- EUR (nebo protihodnotu). V případě, že dodavatel existenci takového pojištění neprokáže, bude automaticky zařazen do programu pojištění přes tzv. Benteler Supplier Pool (BSP). Pokud doposud nejsou podmínky pojištění přes BSP dodavateli známy, budou mu na vyžádání zaslány objednatel.

Odchylně od nákupních podmínek firmy Benteler ČR s.r.o. / Benteler AG platí záruční lhůta v délce 3 let. Jestliže jsou vůči objednateli uplatňovány ze strany konečného zákazníka nároky na odškodnění,

které jsou vyvolány porušením povinností dodavatele, zproští dodavatel objednatele takových nároků, resp. tyto je povinen za objednatele vyrovnat a uhradit.

15. Klausule o auditech

Dodavatel souhlasí s tím, že povede a bude předkládat knihy a záznamy, které budou obsahovat všechny obvyklé a mimořádné složky nákladů, které budou objednateli účtovány dle této dohody. Dodavatel poskytne na požádání tyto knihy a záznamy neprodleně objednateli a/nebo jeho zástupci za účelem kontroly a auditu. Tato povinnost poskytovat podklady platí až do období tří let po okamžiku, kdy obdržel dodavatel poslední platbu za dílčí plnění. Jestliže je na základě takového auditu zjištěno, že fakturovaná částka překračuje oprávněnou a již objednatel uhraděnou částku, musí dodavatel okamžitě vrátit objednateli nadměrně účtovanou částku.

16. Ostatní

Jako doplněk ke speciálním ujednáním tohoto protokolu z jednání platí nákupní podmínky objednatele, které jsou dodavateli již k dispozici. Podmínky dodavatele, lhostejno jakého druhu, jsou výslovně vyloučeny.

Dodavateli je známo a před podpisem tohoto protokolu z jednání se seznámil se skutečností, že díly jsou dodávány přímo nebo nepřímo automobilovému výrobcí, a sice **VW-Audi**. Dodavatelé jsou dále známy a před podpisem tohoto protokolu z jednání se seznámil se standardními smluvními podmínkami, za kterých uzavírá výrobce automobilů dodavatelské smlouvy. Tyto je možno naleznout na jeho dodavatelské platformě. Pokud by byly po objednateli vznášeny požadavky automobilovým výrobcem (nebo jeho řetězcem dodavatelů) na základě dodávek vadných dílů, prodlení, poškození duševního vlastnictví nebo jiných porušení smlouvy způsobených dodavatelem, bude je za objednatele plnit dodavatel, s čímž dodavatel podpisem tohoto protokolu z jednání výslovně souhlasí.

Tento protokol z jednání není právně závaznou objednávkou resp. udělením zakázky.

Chrastava, dne

podpis
dodavatel

podpis
objednatel

mezi firmou: **Benteler ČR s.r.o., Školní 713, CZ 463 31 Chrastava**
-dále uváděna jako "objednatel"-

a firmou:
-dále uváděna jako "dodavatel"-

bylo ujednáno:

1. Konstrukce a výroba:

Počet	Popis provozních prostředků	Výrobní lis
	Nástřih	- výpadový
1	Postupový (-é) nástroj (-e) – svitek/pás/pruh	- výpadové
	Postupový (-é) nástroj (-e) – ruční zakládání	- výpadový
	Počet stupňů/nástrojů	
	Společná deska	
1	Kontrolní přípravek (-y)	
	Měřicí přípravek (-y)	
	Příslušenství pro transfer	

Zvláštnosti:

-layout nástroje musí být odsouhlasen od SQE-Benteler

pro projekt	zákazník	označení dílů	číslo výkresu	index
MQB Hochdach	VW	Deckel RL A2	VWQB-302625	AE
Grundmodul RL				

2. Celková cena

Dohodnutá cena nástrojů činí: **EUR**

Náklady na **30** ks/sad vzorků z tvarového nářadí (s laserovým ořezem), na **50** ks z tvarového nástroje („Note 3“ a **50** ks zcela sériových výpadových ks/sad z nářadí, jakož i všechny v bodě 1 popsané provozní prostředky jsou obsaženy v celkové ceně. Pokud je součástí dílu přivařená součástka je v ceně za nástroj zahrnut i svařovací přípravek.

Vzorky z tvarového nářadí (ořez manuálně/laserem)	---	CZK/kus, netto
Předsériové díly odpovídající kontrolnímu přípravku	---	CZK/kus, netto
Zcela sériové výpadové kusy z nářadí:	---	CZK/kus, netto
Provozní prostředky uváděné v bodě 1. jsou majetkem objednatele. Náklady na změny a z toho plynoucí posuny termínů musí dodavatel předem písemně sdělit a dohodnout.		

2.1 Platební podmínky

Pro nástroje:

80 % po ovzorování prvních dílů ze sériového nástroje bez připomínek ze strany objednatele – „Note 1“;

20 % po úspěšném provedení programu „300“ (Dvoudenní produkce).

Pro vzorky:

30 dní po dodání a obdržení faktury – netto.

2.2 Dodací podmínky

DAP Benteler ČR s.r.o. (závod **357**) (Incoterms 2000).

3. Výroba nástrojů (forem)

Za konstrukci a výrobu nástrojů je dodavatel plně odpovědný. Sada nástrojů musí být dimenzována tak, aby ve věci kvality a kvantity odpovídala současnému stavu techniky. Konstrukce a výroba nástrojů jsou prováděny dle výkresu dílů, dle CAD dat či jiných objednatelům předaných podkladů. Řezné nože musí být reprodukovatelné dle CNC dat, vyrobeny z ploché oceli 1.2379 a tvářecí díly musí být **možno povrchovat TIC/TIN**. Pro účely sledování termínů vypracuje dodavatel termínový plán. Zpráva o stavu výrobních prací musí být objednateli bez vyzvání zasílána každých 14 dní, **počínaje kalendářním týdnem KT 16/13**. Před zahájením výroby nástroje musí být objednateli předložen k informaci výkres nástroje. Vzetí výkresu na vědomí neznamena v žádném případě jeho schválení. V nástroji musí být umístěno označení výlisku (znak, č. výkresu, týden, rok atd.), bude upřesněno dokumentací objednatele.

Provedení a konstrukční podmínky kontrolních přípravků popisuje speciální podniková norma pro měrky a měřidla objednatele.

4. Termíny

14 KT (kalendářní týden) 2013 – předání CAD dat dodavateli
14 KT 2013 – layout nástroje
-- KT 2013 – představení konstrukce nástrojů
26 KT 2013 – min. 30 ks dílů z tvarového nástroje s laserovým ořezem
31 KT 2013 – vzorky z tvarových nástrojů (cca. 50 ks/sad sériových dílů – Note“ 3“)
34 KT 2013 – 10 ks/sad prvovzorků ze sériového náradí, vč. protokolů dle VDA svazek 2 (+50 ks/sad)
Říjen 2013 – Program „300“ (dvoudenní produkce)-po dohodě s SQE-Benteler
leden 2014 – zahájení sériových dodávek (SOP)

Jiné termíny:

Termíny uváděné v tomto protokole jsou pevnými termíny. Změny termínů jsou závazné pouze tehdy, jestliže jsou dodavateli písemně potvrzeny oddělením nákupu objednatele.

5. Smluvní pokuta

Jestliže je překročen dodací termín **KT 26/2013, resp. KT 31/2013, resp. KT 34/2013**, je objednatel oprávněn počínaje **KT 27/2013, resp. KT 32/2013, resp. KT 35/2013** za každý započatý týden zadržet **1%** celkové smluvní ceny. Celková částka smluvní pokuty je omezena na **5%**. Objednatel si však vyhrazuje právo uplatňovat nadto (mimo jiné i) nároky ze skutečné škody vyvolané zpožděním.

6. Dokumentace

Dle potřeby obdrží dodavatel od objednatele popisné štítky Benteler, které musí být umístěny na dobře viditelná místa nástrojů. Rovněž musí být na dobře viditelná místa umístěny údaje o hmotnosti horní /

dolní části nástroje a údaj o celkové hmotnosti. Výpadevé vzorky a předsériové díly musí dodavatel při dodání označit nálepkami (číslo dílu, index a datum lisování, s měřicím protokolem).

Dodavatel musí při dodání nástroje bez vyzvání dodat i originální výkresy nástroje v aktuálním stavu, a sice coby vlastnictví objednatele je předat příslušnému vedoucímu projektu, kromě toho musí dodavatel předat CAD, CAM a NC data (drátořez a 2+3 rozměrové frézování), děrovací pásy a ISO-COD + Plot s výkresem kontur + textový výpis programu pro díly, popsáno s čísly dílů, nástrojů a pozic.

Při změnách nástrojů musí býti objednateli poskytnuty korigované výkresy nástrojů s platným stavem změn.

7. Ochrana zdraví při práci / ochrana životního prostředí

Nástroje musí být provedeny tak, aby na území České republiky odpovídaly aktuálně platným zákonům, směrnicím a právním předpisům, zejména musí dodavatel dbát na předpisy bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí a mimo jiné další zákony a vyhlášky:

- zákon o bezpečnosti přístrojů a související platná právní nařízení - zejména právní nařízení požadující CE označení, prohlášení o shodě a návody k provozu,
- předpisy zamezující úrazům, předpisy ochrany zdraví při práci, jakož i obecně uznávaná bezpečnostně technická pravidla a pravidla pracovně medicínská,
- zákon o chemikáliích a související právní nařízení - zejména vyhláška o nebezpečných látkách,
- zákon o ochraně před imisemi a související právní předpisy,
- zákony a platné vyhlášky o ochraně vod, likvidaci odpadů a o nebezpečných látkách.

Odchylná ujednání musí mít písemnou formu.

Jsou-li v jiných právních předpisech, zejména v předpisech o ochraně zdraví při práci stanoveny speciální požadavky, jsou tyto předpisy nedotčeny.

8. Záruka

Cena nástroje obsahuje náklady na jeho údržbu po celou dobu trvání projektu (včetně výroby náhradních dílů). Navíc je objednatel dle vlastního uvážení oprávněn požadovat, v souladu se zákonnými předpisy, zrušení smlouvy, snížení ceny nebo náhradu škody kvůli neplnění. Dále jdoucí nároky tím zůstávají nedotčeny. Objednatel si v rámci zákonných předpisů vyhrazuje právo odstranit závady sám na účet dodavatele.

9. Transport

Transport nástrojů je prováděn na riziko dodavatele. Dodavateli přísluší, aby uzavřel odpovídající pojistku. Vzniklé náklady na případné proclení jsou obsaženy v celkové ceně.

10. Zachování tajemství

Dodavatel je povinen používat informace obdržené v rámci zakázky, obchodních transakcí a dokumentace výhradně v zájmu objednatele, nesmí je celé ani částečně přenechat třetí straně a je povinen je utajovat / nakládat s nimi jako s důvěrnými. Tato povinnost zůstává zachována i po ukončení zakázky.

11. Klausule o auditech

Dodavatel souhlasí s tím, že povede a bude předkládat knihy a záznamy, které budou obsahovat všechny obvyklé a mimořádné složky nákladů, které budou objednateli účtovány dle této dohody. Dodavatel poskytne na požádání tyto knihy a záznamy neprodleně objednateli a/nebo jeho zástupci za účelem kontroly a auditu. Tato povinnost poskytovat podklady platí až do období tří let po okamžiku, kdy obdržel dodavatel poslední platbu. Jestliže je na základě takového auditu zjištěno, že fakturovaná částka překračuje oprávněnou a již objednatel uhradil částku, musí dodavatel okamžitě vrátit objednateli nadměrně účtovanou částku.

12. Ostatní

Coby doplněk platí nákupní podmínky objednatele. Termíny popsané v tomto protokolu z jednání jsou závazné pouze tehdy, jestliže bude zaslána nominace popř. objednávka do **KT 14/2013** včetně, jinak se termíny uváděné v bodě **4.** posunují analogicky s termínem objednání.

Tento protokol z jednání není právně závaznou objednávkou resp. udělením zakázky.

Chrastava, dne

podpis
dodavatel

podpis
objednatel

Příloha B: Dohoda o zajišťování kvality

Qualitätsvereinbarung

Dohoda o zajišťování kvality

PU_EK_25

Ersteller:	Alexandra Freitag, <i>Karlheinz Kadenburg</i>	Zhotovil:	Alexandra Freitag, <i>Karlheinz Kadenburg</i>
Datum:	12.05.2019	Datum:	12.05.2019
Geltungsbereich:	alle Werke der Benteler Automobiltechnik sowie deren Tochtergesellschaften	Rozsah platnosti:	všechny závody Benteler Automotive jakož i jejich doleňné společnosti
Revision:	05	Revize:	05
Dokument Nr.:	PU_EK_25	Dokument č.:	PU_EK_25

Česká verze je informativní, v případě jakýchkoli soudních sporů platí německá verze.

- 1 -

<p>Unsere Geltung und Position auf dem Weltmarkt wird durch die Qualität unserer Produkte entscheidend mitbestimmt. Die Qualität Ihrer Lieferungen hat unmittelbaren Einfluss auf unsere Produkte. Unsere Lieferanten sind als unsere Partner für die Qualität ihrer Produkte verantwortlich.</p> <p>Die vorliegende Richtlinie soll dazu beitragen, auf der Basis der im Abschnitt 1.2 genannten Regelwerke eine gemeinsame Qualitätsstrategie umzusetzen, um damit reibungslose Abläufe zwischen unseren Lieferanten und Benteler Automobiltechnik sicherzustellen und Kosten zu minimieren. Sie stellt jedoch keine Einschränkung dieser Regelwerke dar.</p> <p>Innerhalb der gesamten Lieferantenorganisation muss eine alles umfassende Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) eingeführt sein.</p> <p>So soll durch partnerschaftliche Zusammenarbeit das Null-Fehler-Ziel langfristig erreicht werden.</p>	<p>Kvalita našich výrobků zásadním způsobem rozhoduje o naší působnosti a pozici na světovém trhu. Kvalita Vašich dodávek má přímý vliv na naše výrobky. Naši dodavatelé, jsou jako naši partneři, odpovědní za kvalitu svých výrobků.</p> <p>Tato směrnice má přispět k tomu, aby byla na bázi v části 1.2. uvedených pravidel realizována společná strategie kvality, a tak zajištěny plynulé procesy mezi našimi dodavateli a Benteler Automotive a minimalizovány náklady. Avšak nepředstavuje žádné omezení těchto pravidel.</p> <p>V rámci celé organizace dodavatele musí být zavedena vše zahrnující filozofie plynulého zlepšení (KVP).</p> <p>Tak má být pomocí partnerské spolupráce dosaženo dlouhodobého cíle „nula vad“.</p>
--	--

- 2 -

0. Erläuterung zum Aufbau der EK_25 0.1 Änderungen zur Version 00	0. Legende ke konstrukci EK_25 0.1 Změny oproti verzi 00
1. Allgemeine Anforderungen 1.1 Geltungsbereich 1.2 Qualitätsmanagementsystem 1.3 Geschäftssprache 1.4 Qualitätsziele 1.5 Umwelt- und Arbeitsschutz 1.6 Projektplanung 1.7 Besondere Merkmale 1.8 Produkte und Merkmale mit besonderer Nachweisführung 1.9 Unterauftragnehmer- Wechsel von Unterauftragnehmern 1.10 Produktionsprozesse- und Produktfreigabe 1.11 Änderungen am Produkt oder Prozess 1.12 Reklamationsbearbeitung	1. Všeobecné požadavky 1.1 Rozsah platnosti 1.2 System řízení kvality 1.3 Ochoďní jazyk 1.4 Cíle kvality 1.5 Životní prostředí a bezpečnost práce 1.6 Plánování projektu 1.7 Zvláštní znaky 1.8 Výrobky a znaky se zvláštním vedením dokladů 1.9 Subdodavatelé - výměna subdodavatelů 1.10 Uvolnění výrobních procesů a produktů 1.11 Změny produktu nebo procesu 1.12 Zpracování reklamací
2. Planung 2.1 Herstellbarkeitsanalyse 2.2 Planungsinhalte 2.2.1 Terminplanung 2.2.2 Produktbeschreibung (nur bei Entwicklungslieferanten) 2.2.3 Qualitätsziele 2.2.4 Besondere Merkmale 2.2.5 Prozessablaufplan 2.2.6 Erstellung des Arbeitsplanes 2.2.7 Produkt- und Prozess-FMEA 2.2.8 Erprobungsplanung (nur bei Entwicklungslieferanten) 2.2.9 Freigaben der Produkte- und Prozessentwicklung 2.2.10 Produktionslenkungsplan (QM-Plan) 2.2.11 Abstimmung der Serienüberwachung 2.2.12 Planung von Anlagen und Betriebsmitteln 2.2.13 Prüfplanung 2.2.14 Prüfmittel 2.2.15 Fähigkeitsnachweise 2.2.16 Planung von Anlagen der vorbeugenden Instandhaltung 2.2.17 Status der Unterauftragnehmer und Kaufteile 2.2.18 Logistik 2.2.19 Personal 2.2.20 Arbeitsplatzfreigabe 2.2.21 Prototypenherstellung 2.2.22 Auditplanung 2.2.23 Produktionsausbringung 2.2.24 Produktionsprozess- und Produktfreigabe 2.2.25 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 2.3 Projektstatus 2.4 Freigabe zur Serienproduktion	2. Plánování 2.1 Analýza výrobnosti 2.2 Přehledy plánování 2.2.1 Časový plán 2.2.2 Popis výrobku (pouze v případě dodavatelů pro vývoj) 2.2.3 Cíle kvality 2.2.4 Zvláštní znaky 2.2.5 Plán průběhu procesu 2.2.6 Vyrobení plánu práce 2.2.7 FMEA výrobků a procesů 2.2.8 Plán testování (pouze v případě dodavatelů pro vývoj) 2.2.9 Uvolnění vývoje produktů a procesů 2.2.10 Plán řízení a kontroly (QM- plán) 2.2.11 Odsouhlasení kontroly v sérii 2.2.12 Plánování zařízení a provozních prostředků 2.2.13 Plán zkoušek 2.2.14 Zkušební prostředky 2.2.15 Důkazy o způsobilosti 2.2.16 Plánování zařízení preventivní údržby 2.2.17 Stav subdodavatelů a nakupovaných dílů 2.2.18 Logistika 2.2.19 Personál 2.2.20 Uvolnění pracovišť 2.2.21 Výroba prototypů 2.2.22 Plán auditů 2.2.23 Kapacita výroby 2.2.24 Uvolnění výrobních procesů a produktů 2.2.25 Plynulý proces zlepšení 2.3 Stav projektu 2.4 Uvolnění sériové výroby

- 3 -

3. Produktionsprozess- und Produktfreigabe 3.1 Erstmuster 3.2 Anlass für Erstbemusterungen 3.3 Vorlagestufen 3.4 Erstmuster nach 3D-Datensätzen 3.5 Materialdatenerfassung 3.6 Erstmusterdokumentation 3.7 Abweichungen bei Erstmustern 3.8 Aufbewahrung von Referenzmustern	3. Uvolnění výrobního procesu a výrobků 3.1 První vzorky 3.2 Podnět k prvnímu vzorkování 3.3 Stupně předkládání 3.4 První vzorky die datových záznamů 3D 3.5 Evidence záznamů o materiálu 3.6 Dokumentace o první vzorky 3.7 Odchyly u první vzorky 3.8 Archivace referenčních vzorků
4. Weitere Anforderungen 4.1 Aufbewahrungsfristen 4.2 Requalifizierungsprüfung 4.3 Internes Audit zu Produkten mit besonderen Nachweisführung 4.4 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit 4.5 Zentrierte Fertigung 4.6 Abweichungsbemerkung 4.7 Kommunikation 4.8 Standort- und betriebspezifische Anforderungen für Prototypen	4. Další požadavky 4.1 Archivace říhy 4.2 Requalifikační vzorky 4.3 Interní audit na výrobky se zvláštní archivací 4.4 Označení a zpětná sledovatelnost 4.5 Ustálený proces výroby 4.6 Schválení odchylek 4.7 Komunikace 4.8 Specifické požadavky pro prototypy dílů a místo jejich výroby
5. Literaturverzeichnis	5. Seznam literatury
6. Formulare	6. Formuláře

- 4 -

Abschnitt 0 Erläuterung zum Aufbau der EK_25	Část 0 Legenda ke konstrukci EK_25
01 Änderungen zur Version 00	01 Změny oproti verzi 00
Die erste Version der EK_25 wurde komplett überarbeitet.	První verze EK_25 byla zcela přepracována.
1 Allgemeine Anforderungen	1 Všeobecné požadavky
Dieser Abschnitt beschreibt die Anforderungen an das Managementsystem des Lieferanten.	Tato část popisuje požadavky na systém řízení dodavatele.
2 Planung	2 Plánování
Dieser Abschnitt beschreibt die Anforderungen an die Produktrealisierung von Einzelteilen und Baugruppen. Die detaillierte Planung hat das Ziel, den Serientermin sicherzustellen bzw. absehbare Verzögerungen rechtzeitig zu erkennen.	Tato část popisuje požadavky ohledně výroby, realizace jednotlivých dílů a modulů. Detailní plánování má za cíl, zajistit seriový termín příp. zavčas rozpoznat očekávaná zpoždění.
3 Produktionsprozess- und Produktfreigabe	3 Uvolnění výrobního procesu a produktů
In diesem Abschnitt werden die Anforderungen an die Produkt- und Prozessfreigabe nach VDA Band 2.2 / PPAP beschrieben.	V této části budou popsány požadavky ohledně uvolnění produktu a procesu dle VDA svazek 2.2 / PPAP.
4 Weitere Anforderungen	4 Další požadavky
In diesem Abschnitt werden die Anforderungen beschrieben, die über jene in allgemeinen Regelwerken hinausgehen.	V této části budou popsány požadavky nad rámec všeobecných pravidel.
5 Literaturverzeichnis	5 Seznam literatury
In diesem Abschnitt werden die Regelwerke und deren Bezugsquellen genannt.	V této části budou uvedena pravidla a jejich zdroje.
6 Formulare	6 Formuláře
In diesem Abschnitt befinden sich Formblätter, die im Rahmen der Kommunikation mit Benteler Automobiltechnik erforderlich sind. Alle hier beschriebenen Formblätter werden nach Nominierung der Lieferanten zur Verfügung gestellt.	V této části se nachází tiskopisy, které jsou potřebné v rámci komunikace s Benteler Automobiltechnik. Všechny zde popisované tiskopisy budou poskytnuty po nominaci dodavatelů.

- 5 -

Abschnitt 1 Allgemeine Anforderungen	Část 1 Všeobecné požadavky
1.1 Geltungsbereich	1.1 Rozsah platnosti
Die Richtlinie zur Sicherung der Qualität von Zulieferern (EK_25) ist für die Zulieferung von Produktionsmaterial an alle Standorte der Benteler Automobiltechnik weltweit gültig.	Směrnice pro zajištění kvality dodávek (EK_25) je celosvětově platná pro dodávky výrobního materiálu všem provozováním Benteler Automobiltechnik.
Rechtverbindlich ist ausschließlich die deutsche Version.	Právně závazná je výhradně německá verze.
1.2 Qualitätsmanagementsystem	1.2 Systém řízení kvality
Ein wirksames Qualitätsmanagementsystem nach dem Regelwerk ISO/TS 16949 ist Voraussetzung einer Lieferbeziehung zu Benteler Automobiltechnik. Übergangsweise sind Qualitätsmanagementsysteme nach VDA 6.1 ebenfalls noch zugelassen.	Účinný systém řízení kvality dle pravidel ISO/TS 16949 je předpokladem dodavatele vztahu k Benteler Automobiltechnik. Systémy řízení kvality dle VDA 6.1, jsou rovněž ještě přechodně přípustné.
Die Wirksamkeit des QM- Systems spiegelt sich wider in:	Účinnost systému řízení kvality se odráží v:
<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierlicher und nachweisbarer Verbesserung der Prozesse, Verfahren und Produkte • Anlieferqualität • Liefertreue • Wirksamkeit und Schnelligkeit der Umsetzung von Korrekturmaßnahmen • Kommunikation auf allen Ebenen • Inhaltlicher und termingetreuer Abarbeitung von Neu- und Änderungsprojekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Plněním a prokazatelným zlepšováním procesů, postupů a produktů • Kvalita dodávek • Dodržování dodávek • Účinností a rychlostí realizace nápravných opatření • Komunikací na všech úrovních • Obsahově a termínově správně zpracování nových a změnových projektů
Mindestanforderung ist der Nachweis einer Zertifizierung nach ISO 9001. Voraussetzung für die Anerkennung von Zertifikaten ist, dass die Zertifizierung von akkreditierten Zertifizierungsgesellschaften durchgeführt wurde. Abweichungen hiervon sind nur in Abstimmung mit dem Kunden der BAT möglich. Der Ablauf eines Zertifikates ohne geplante Rezertifizierung ist Benteler mindestens drei Monate vor dem Ablauftermin mitzuteilen. Neue Zertifikate sind unangefordert an die Zentrale des Benteler- Konzerns zu schicken. Die Aberkennung eines Zertifikates ist unverzüglich anzuzeigen.	Minimálním požadavkem je doložení certifikace dle ISO 9001. Předpokladem pro uznání certifikátu je, že byla certifikace provedena akreditovanými certifikačním společnostmi. Odchytky jsou možné pouze po dohodě se zákazníkem BAT. Vypršení certifikátu bez plánované recertifikace musí být Benteleru sděleno minimálně tři měsíce před datem uplynutí. Nové certifikáty musí být bez vyzvání zasílány centrále Benteler koncernu. Odnětí certifikátu musí být bezodkladně oznámeno.
Die EK_25 ist eine kundenspezifische Forderung im Sinne der Zertifizierung nach ISO/TS 16949. Durch dieses Qualitätsmanagementsystem soll das gemeinsame Ziel „Null Fehler“ erreicht werden. Benteler behält sich vor, gegebenenfalls mit seinen Kunden nach vorheriger Ankündigung Audits zu Qualitätsmanagement-Systemen, Prozessen und Produkten durchzuführen. Den Benteler- Beauftragten ist hierzu der Zutritt zu ermöglichen.	EK_25 je ve smyslu certifikace dle ISO/TS 16949 požadavkem zákazníka. Tímto systémem kvality by mělo být dosaženo společného cíle „nulla vad“. Benteler si vyhrazuje právo provést v případě potřeby se svými zákazníky po předchozím oznámení audity ohledně systému řízení kvality, procesů a výrobků. Bentelerem pověřeným osobám musí být k tomuto účelu umožněn přístup.
Anmerkung: Die aufgeführten Punkte dienen der Verdeutlichung und stellen keine Einschränkungen der oben aufgeführten Regelwerke dar.	Poznámka: Uvedené body slouží k objasnění a nepředstavují žádná omezení shora uvedených pravidel.

- 6 -

1.3 Geschäftssprache	1.3 Obchodní jazyk
Geschäftssprache ist die Landessprache des Bestellerwerkes alternativ englisch.	Obchodním jazykem je jazyk objednávatel/ho závodu a nebo alternativně angličtina.
1.4 Qualitätsziele	1.4 Cíle kvality
Im Rahmen der Qualitätsplanung ist die wichtigste Aufgabe des Lieferanten, eine „Null-Fehler-Strategie“ zu entwickeln und alle erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen, um das Qualitätsziel „Null-Fehler“ zu erreichen. Zur Messung und Bewertung der erreichten Qualität definiert der Lieferant.	V rámci plánování kvality je nejdůležitějším úkolem dodavatele, vyvinout strategii „nulla vad“ a učinit všechna potřebná opatření pro dosažení cíle kvality „nulla vad“. Pro změnění a vyhodnocení dosažené kvality definuje dodavatel.
Interne und externe Qualitätsziele, in diesem Zusammenhang gelten folgende Mindestforderungen:	Interní a externí cíle kvality, v této souvislosti jsou platné následující minimální požadavky:
<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung der internen und externen Beanstandungsquoten, vorzugsweise auf PPM- Basis (Parts per Million). • Ermittlung der internen und externen Fehlerkosten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zjištění interních a externích kvót chyb, především na bázi PPM (podíl na milion). • Zjištění interních a externích nákladů na chyby.
Benteler wird gemeinsam mit den Lieferanten Qualitätsziele vereinbaren.	Benteler sjedná společně s dodavateli cíle kvality.
Die Entwicklung der PPM- Beanstandungsquote ist in der Zentrale der Benteler Automobiltechnik zu erfahren.	Jak se vyvíjí kvóta chyb PPM lze zjistit v centrále Benteler Automobiltechnik.
1.5 Umwelt- und Arbeitsschutz	1.5 Životní prostředí a bezpečnost práce
Die Benteler Automobiltechnik hat sich den Schutz des Mitarbeiters und der Umwelt verpflichtet. Ein wirksames Arbeitssicherheits- und Umweltmanagement mit der Einhaltung der jeweils gültigen Rechtsvorschriften und die kontinuierlich Verbesserung der Arbeits- und Umweltsituation des Lieferanten gewährleisten einen wesentlichen Beitrag zur Liefersicherheit. Falls verfügbar sind nach ISO 14001 (oder EMAS) und der OHSAS 18001 zertifizierte Unternehmen beim Auswahlprozess zu bevorzugen.	Benteler Automobiltechnik se zavázala k ochraně zaměstnanců a životního prostředí. Účinné řízení bezpečnosti práce a životního prostředí za dodržení daných platných právních předpisů a plnění zjevných pracovních situací a situací životního prostředí dodavatele jsou zásadním přínosem pro spolehlivost dodávek. Pokud jsou k dispozici, tak jsou při výběrovém řízení upřednostňovány firmy certifikované dle ISO 14001 (nebo EMAS) a OHSAS 18001.
Die Zulieferer müssen, die gültigen gesetzlichen Vorschriften (z.B. REACH, ELV) einhalten. Sufficiente Verordnungen und andere Befehlungen (z.B. Rückfahrskizzen) dürfen nur im autorisierten Rahmen zuordnen. Alle Werkstoffe sind mit Materialdaten zu erfassen (siehe Punkt 3.5).	Dodavatelé musí dodržovat platné zákonné předpisy (např. REACH, ELV). Dostupná opatření a jiné zákonné předpisy, doporučení se mohou vyžadovat pouze v rámci v souladu s právními předpisy, které jsou platné. Všechny materiály musí být zaznamenány (viz bod 3.5).
Auf Anfrage zeigt der Lieferant für seine Produkte geeignete Verwertungs- und Entsorgungskonzepte auf.	Na požádání předloží dodavatel pro své produkty vhodné koncepty pro užitkování a likvidaci.
1.6 Projektplanung	1.6 Plánování projektu
Um einen termin- und qualitätsgerechten Projektlauf zu gewährleisten, ist eine Projektplanung, die den Anforderungen des Abschnitts 2 dieser Richtlinie entspricht, durchzuführen.	Pro zajištění včasného a kvalitního průběhu projektu, musí být provedeno plánování projektu, které vyhovuje požadavkům části 2 této směrnice.

- 7 -

1.7 Besondere Merkmale	1.7 Zvláštní znaky
Besondere Merkmale erfordern eine besondere Beachtung, da Abweichungen bei diesem Merkmalen die Produktsicherheit, die Lebensdauer, die Montagefähigkeit, die Funktion oder die Qualität nachfolgender Fertigungsoperationen sowie gesetzliche Vorschriften in besonderem Maße beeinflussen können. Sie werden von Benteler festgelegt und/oder ergeben sich aus der Risikoanalyse des Lieferanten, z.B. aus der Produkt- und/oder Prozess FMEA.	Zvláštní znaky vyžadují zvláštní pozornost, protože odchylky od těchto znaků mohou ve značné míře ovlivnit bezpečnost výrobku, životnost, montážní způsobilost, funkci nebo kvalitu následujících výrobních operací jakož i zákonných předpisů. Tyto budou určeny Bentelerem a/nebo vyplývají z rizikových analýz dodavatele, např. z FMEA produktu a/nebo procesu.
Grundsätzlich sind alle Produkte- und Prozessmerkmale wichtig und müssen eingehalten werden.	V zásadě jsou důležité všechny znaky procesů a produktů a musí být dodržovány.
Besondere Merkmale sind:	Zvláštními znaky jsou:
<ul style="list-style-type: none"> • merkmale mit besonderer Nachweisführung • funktionswichtige Merkmale • prozesswichtige Merkmale 	<ul style="list-style-type: none"> • znaky se zvláštním vedením dokladů • pro funkčnost důležité znaky • pro proces důležité znaky
1.8 Produkte und Merkmale mit besonderer Nachweisführung	1.8 Výrobky a znaky se zvláštním vedením dokladů
Hierunter werden Produkte verstanden, deren Merkmale maßgeblichen Einfluss auf die Fahrzeugsicherheit oder Einhaltung gesetzlicher Vorgaben haben. Unter den Gegebenheiten der Produkthaltung ist hier ein entsprechendes Risiko zu erwarten. Diese Produkte und deren Merkmale sind bei Konstruktionsverantwortung durch Benteler in den technischen Unterlagen gekennzeichnet, oder werden bei Konstruktionsverantwortung durch den Lieferanten im Rahmen der Konstruktion ermittelt. Vorgaben von Benteler sind dabei zu beachten. Der Lieferant verpflichtet sich zur Behandlung von Produkten und Merkmalen mit besonderer Nachweisführung ein entsprechendes System zu installieren.	Tím se rozumí produkty, jejichž znaky mají podstatný vliv na bezpečnost vozidla nebo dodržení zákonných ustanovení. Za daných skutečností ručení za výrobek je zde očekáváno od dodávatele riziko. Tyto produkty a jejich znaky jsou v rámci konstrukční odpovědnosti Bentelerem zaneseny do technických podkladů, nebo jsou v případě konstrukční odpovědnosti stran dodavatele zjištěny v rámci konstrukce. Přitom musí být dbáno zadání Benteleru. Dodavatel se zavazuje instalovat odpovídající systém pro nakládání a produkty a znaky se zvláštním vedením dokladů.
Die Nachweisführung muss inhaltlich den Anforderungen des VDA Band 1 entsprechen und so beschaffen sein, dass im Schadenfall die geübte Sorgfalt nachgewiesen werden kann (Entlastungsnachweis).	Vedení dokladů musí obsahově odpovídat požadavkům VDA svazek 1 a být takové povahy, aby v případě škodní události mohla být prokázána pečlivá realizace (doklad o zbavení viny).
Diese Nachweisführung wird besondere Archivierung genannt. Die betroffenen Dokumente und Aufzeichnungen heißen Dokumente mit besonderer Archivierung (DmbA). Siehe Abschnitt 4.1	Tohoto vedení dokladů se zejména nazývá archivace. Dotyčné dokumenty a záznamy jsou nazývány dokumenty se zvláštní archivací (DmbA). Viz část 4.1.
Eine Rückverfolgbarkeit ist so zu gestalten, dass eine eindeutige Zuordnung von den Lieferanten bis zu den Fertigungs- und Prüfschritten gewährleistet ist. Ein funktionierendes Herleitungssystem bis zum Unterauftragnehmer ist sicherzustellen.	Zpětná sledovatelnost musí být provedena tak, aby bylo zajištěno jednoznačné přiřazení počínaje dodavatelem až po výrobní a ke kontrole určené dávky. Musí být zajištěn funkční systém pro odvození až po subdodavatele.

- 8 -

<p>1.9 Unterauftragnehmer – Wechsel von Unterauftragnehmern</p> <p>Der Lieferant ist für die Entwicklung seiner Unterauftragnehmer nach den im Abschnitt 1.2 genannten Anforderungen verantwortlich. Vergibt der Lieferant Aufträge an Unterauftragnehmer, müssen die Forderungen dieser Richtlinie auch durch diese erfüllt werden. Zu beachten ist hierzu Abschnitt 3.3, Vorlagesufe Rd. Pkt. 16.</p> <p>Der Wechsel eines Unterauftragnehmers ist Benteler vorher anzumelden und freigeigepflichtig. Eine Produktionsprozess- und Produktfreigabe ist durchzuführen.</p> <p>Benteler behält sich vor, gegebenenfalls mit seinen Kunden, nach vorheriger Ankündigung auch Unterauftragnehmer zu audieren. Hierdurch ist der Lieferant jedoch nicht von seiner Verantwortung dem Unterauftragnehmer und Benteler gegenüber entbunden.</p>	<p>1.9 Subdodavatele- výměna subdodavatelů</p> <p>Dodavatel je odpovědný za vývoj svých subdodavatelů die v části 1.2 uvedených požadavků. Pokud dodavatel zadá zakázku subdodavatelům, tak musí i tyto plnit požadavky této směrnice. Žde je třeba dbát část 3.3, stupeň předlohy průběhu bod 16.</p> <p>Výměna subdodavatele musí být Benteleru předem oznámena a tato musí být povolena. Musí být provedeno uvolnění výrobního procesu a produktů.</p> <p>Benteler si vyhrazuje právo, auditovat v případě potřeby se svými zákazníky po předchozím oznámení také subdodavatele. Tím ale není dodavatel zproštěn odpovědnosti vůči subdodavatelé a Benteleru.</p>
<p>1.10 Produktionsprozess- und Produktfreigabe</p> <p>Die Produktionsprozess- und Produktfreigabe erfolgt entweder nach VDA Band 2 (PPF) oder nach dem Produktionsstellenabnahmeprotokoll des QS9000 (PPAP), sofern Benteler nicht eines dieser beiden oder ein anders Verfahren festlegt.</p> <p>Die vollständige Bezahlung der Werkzeugkosten erfolgt nach der Produktionsprozess- und Produktfreigabe.</p>	<p>1.10 Uvolnění výrobních procesů a produktů</p> <p>Uvolnění výrobních procesů a produktů bude provedeno buďto podle VDA svazek 2 (PPF) nebo podle postupu pro odebrání výrobních dílů QS9000 (PPAP), pokud Benteler stanoví jeden z nich nebo jiný postup.</p> <p>Úplné zaplacení nákladů na nástroje následuje po uvolnění výrobního procesu a produktů.</p>
<p>1.11 Änderungen am Produkt oder Prozess</p> <p>Änderungen am Produkt oder Prozess sind vorher anzumelden, freigeigepflichtig und in einem Produkt- und Prozessabnahmelauf zu dokumentieren. Diese Anforderungen gelten auch für Elektronikbauteile und Software.</p>	<p>1.11 Změny produktu nebo procesu</p> <p>Změny produktu nebo procesu musí být předem oznámeny, musí být povoleny a zdokumentovány pomocí historie výrobu a procesu. Tyto požadavky platí také pro elektronické montážní prvky a software.</p>
<p>1.12 Reklamationsbearbeitung</p> <p>Nach Reklamation durch das Benteler- Bestelwerk sind sofort Fehlerabstellmaßnahmen einzuleiten, zu dokumentieren und auf Anforderung von Benteler in strukturierter Form mit Formular QM-44 „8-D Report“ termingerecht einzureichen.</p> <p>Für die Bearbeitung von Kundenbeanstandungen werden zwischen Lieferanten und Benteler die gleichen vertraglichen Grundsätze und Regelungen angewendet, wie sie zwischen Benteler und den Kunden wirksam sind.</p>	<p>1.12 Zpracování reklamaci</p> <p>Po reklamaci objednávaného závodu Benteleru musí být okamžitá provedena, zdokumentována opatření pro vyřízení závad a tato na žádost Benteleru předložena ve stanovené formě ve strukturované formě pomocí formuláře QM-44 „8-D report“.</p> <p>Pro zpracování stížností zákazníků budou mezi dodavatelem a Bentelerem aplikovány stejné zásady a ustanovení, které jsou účinné mezi Bentelerem a zákazníky.</p>

<p>• Falls gefordert sind Sofortmaßnahmen spätestens innerhalb eines Arbeitstages schriftlich an Benteler zu berichten</p> <p>• Abschließend ist die Wirksamkeit der Korrekturmaßnahmen Benteler zu berichten</p> <p>Benteler behält sich eine Verifizierung vor.</p> <p>Die Kosten die im Rahmen von Beanstandungen /Reklamationen entstanden sind werden grundsätzlich an den Lieferanten berechnet.</p> <p>Bei mangelhaften Lieferungen sind andere betroffene Benteler- Werke umgehend vom Lieferanten zu informieren</p>	<p>• Pokud bude vyžadováno, musí být firmě Benteler okamžitě písemně sdělena opatření, a to nespěšně během jednoho pracovního dne</p> <p>• Na závěr musí být firmě Benteler sdělena účinnost opavných opatření</p> <p>Benteler si vyhrazuje právo na verifikaci.</p> <p>Náklady vzniklé v rámci stížnosti / reklamaci budou zásadně vyúčtovány dodavateli.</p> <p>V případě defektních dodávek musí být o tom dodavatelem neprodělně informovány ostatní postižené závody Benteleru.</p>
<p>Abschnitt 2 Planung</p> <p>Wir haben uns zur Aufgabe gesetzt, unsere Lieferanten in einem möglichst frühen Stadium in die Qualitätsplanung eines neuen Projektes einzubeziehen. Wir fordern von unseren Lieferanten grundsätzlich im Rahmen eines Projektmanagements eine systematische Planung nach VDA Band 4 oder APQP. Diese Planung umfasst sowohl die vom Lieferanten hergestellten Teile als auch dessen Zukaufteile.</p> <p>Der Projektverantwortliche ist Benteler zu benennen.</p> <p>Für das jeweilige Teil bzw. Projekt sind mindestens alle nachfolgend aufgeführten Planungsschritte vom Lieferanten durchzuführen</p> <p>Für Hausteile und Kaufteile des Lieferanten (Rohteile, Auswärtsbearbeitung, Unterlieferanten) ist ein Status zu erstellender die einzelnen Bewertungen zusammengefasst darstellt und kritische Positionen einzeln herausstellt.</p>	<p>Část 2 Plánování</p> <p>Dalí jsme si za úkol, zapojit naše dodavatele pokud možně v co nejranějším stádiu do plánování kvality nového projektu. Od našich dodavatelů požadujeme zásadně v rámci řízení projektu systematické plánování die VDA svazek 4 nebo APQP. Toto plánování zahrnuje jak od dodavatele zhotovené díly, tak i díly jim nakupované.</p> <p>Společnosti Benteler musí být oznámena za projekt zodpovědná osoba.</p> <p>Ochledné daného dílu příp. projektu musí být dodavatelem provedeny minimálně níže uvedené kroky plánování.</p> <p>Pro vlastní a nakupované díly dodavatele (polotovary, externí zpracování, subdodavatelé) musí být zhotoven stav, který souhrnně znázorňuje jednotlivá hodnocení a vykáže jednotlivé kritické položky.</p>
<p>2.1 Herstellbarkeitsanalyse</p> <p>Technische Unterlagen (z.B. Zeichnungen, Spezifikationen, Umweltforderungen, Recyclingvorschriften, Lastenheft, ...) welche von der Benteler- Entwicklung erstellt werden, müssen durch die Lieferanten im Rahmen der Vertragsprüfung analysiert werden.</p> <p>Diese Analyse beinhaltet sowohl die Untersuchung der Machbarkeit des geplanten Entwicklungsprojekts (nur Entwicklungslieferanten) als auch die Untersuchung der wirtschaftlichen und prozessfähigen Herstellbarkeit (Verfahren, Werkstoffe, Toleranzen, Teile und Merkmale mit besonderer Nachweisleistung usw.) und stellt ein Instrument zum Simultaneous Engineering dar.</p>	<p>2.1 Analýza výrobitelnosti</p> <p>Technické podklady [např. výkresy, specifikace, požadavky na životní prostředí, recyklační předpisy, specifikace, ...], které jsou vyvořeny vývojovým oddělením Benteleru, musí být dodavatel analyzovány v rámci smluvní prověrky.</p> <p>Tato analýza obsahuje jak šetření ohledně proveditelnosti plánovaného vývojového projektu (pouze dodavatelé pro vývoj), tak i šetření ekonomické a procesní výrobitelnosti (procesy, materiály, tolerance, díly a znaky se zvláštním vedením dokladu atd.) a představuje nástroj pro Simultaneous Engineering.</p>

<p>Diese Prüfung bietet dem Lieferanten die Möglichkeit, seine Erfahrung und Vorschläge zum beiderseitigen Vorteil einzubringen. Die Herstellbarkeitsanalyse ist mit Angebotsabgabe dem Einkauf vorzulegen und ist Voraussetzung für die Auftragsvergabe.</p>	<p>Tato prověrka poskytuje dodavateli možnost, aby použil své zkušenosti a návrhy k obousměrnému prospěchu. Analýza výrobitelnosti musí být předložena nákupnímu oddělení spolu s odevzdáním nabídky a je předpokladem pro udělení zakázky.</p>
<p>2.2 Planungsinhalte</p> <p>Die Planung zur Umsetzung der hier beschriebenen Aktivitäten ist Benteler zu übermitteln, sofern Benteler nicht darauf verzichtet.</p>	<p>2.2 Přehledy plánování</p> <p>Plán pro realizaci zde popsaných aktivit musí být předložen společnosti Benteler, pokud se toho Benteler nezděkuje.</p>
<p>2.2.1 Terminplanung</p> <p>Auf Basis der von Benteler vorgegebenen Termine erstellt der Lieferant einen Projektbezogenen Terminplan und stellt diesen Benteler zur Verfügung. Dieser Terminplan gibt die Zeitpunkte an, welche zur Rückmeldung einzuhalten sind.</p>	<p>2.2.1 Časový plán</p> <p>Na základě společnosti Benteler stanovených termínů, zhotoví dodavatel časový plán projektu a tento poskytne společnosti Benteler.</p> <p>Tento časový plán stanoví konkrétní termíny, které musí být pro zpětnou vazbu dodrženy.</p>
<p>2.2.2 Produktbeschreibung (nur bei Entwicklungslieferanten)</p> <p>Der Lieferant setzt die Kundenanforderungen in alle erforderlichen Produktbeschreibungen (wie z.B. Pflichtenhefte, Zeichnungen, interne Normen, ...) um.</p>	<p>2.2.2 Popis výrobku (pouze v případě dodavatelů pro vývoj)</p> <p>Dodavatel promítne všechny požadavky zákazníků do potřebných popisů výrobků (jako např. sešity úkolů, výkresy, interní normy, ...).</p>
<p>2.2.3 Qualitätsziele</p> <p>Zur Messung und Bewertung der erreichten Qualität sind interne und externe projekt-/produktbezogene Qualitätsziele zu definieren.</p>	<p>2.2.3 Cíle kvality</p> <p>Pro změnění a vyhodnocení dosažených kvalit musí být definovány interní a externí na projekt/výrobek se vztahující cíle kvality.</p>
<p>2.2.4 Besondere Merkmale</p> <p>Besondere Merkmale werden gemäß Abschnitt 1.7 festgelegt. Sie sind vom Lieferanten zu identifizieren und in allen relevanten Produkt- und Prozessunterlagen, wie z.B. Zeichnungen, FMEA, Risikoanalysen, Arbeits-, Prüf- und Produktionslenkungsplänen, zu kennzeichnen.</p> <p>Diese Merkmale müssen in allen relevanten Planungsstufen besonders berücksichtigt und überwacht werden.</p>	<p>2.2.4 Zvláštní znaky</p> <p>Zvláštní znaky budou stanoveny die část 1.7. Musí být dodavatelem identifikovány a označeny ve všech relevantních podkladech týkajících se procesu a produktů, jako např. ve výkresech, FMEA, rizikových analýzách, pracovních plánech, plánech zkoušek a řízení výroby.</p> <p>Tyto znaky musí zvlášť zohledněny a kontrolovány ve všech relevantních činnostech plánování.</p>
<p>2.2.5 Prozessablaufplan</p> <p>Der Lieferant erstellt einen Prozessablaufplan über die gesamte Prozesskette.</p>	<p>2.2.5 Plán průběhu procesu</p> <p>Dodavatel zhotoví plán průběhu procesu celého řetězce výrobního procesu.</p>

<p>2.2.6 Erstellung des Arbeitsplanes</p> <p>Für alle Einzelteile und Komplettierungen sind Arbeitspläne zu erstellen. Diese müssen alle Informationen über Prozessschritte, interne/externe Transporte, Transportmittel sowie die einzusetzenden Maschinen und Betriebsmittel enthalten.</p> <p>Benötigte Fertigungs-/Rohteilzeichnungen sowie Prozessbeschreibungen sind die Anforderungen entsprechend zu erstellen.</p>	<p>2.2.6 Vytvoření plánu práce</p> <p>Pro všechny jednotlivé díly a komplety musí být zhotoveny pracovní plány. Ty musí obsahovat veškeré informace o procesních činnostech, interních/externích transportech, přepravních prostředcích jakož i používaných strojích a provozních prostředcích.</p> <p>Potřebné výrobní výkresy a výkresy polotovarů, jakož i popisy procesů musí být zhotoveny die požadavky.</p>
<p>2.2.7 Produkt- und Prozess FMEA</p> <p>Diese Fehler- Möglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA) ist zur Untersuchung möglicher Risiken und deren Bewertung hinsichtlich Bodeutung, Wahrscheinlichkeit des Auftretens und der Möglichkeit der Entdeckung durchzuführen. Diese Risiken sind durch die Einleitung von Maßnahmen zu minimieren. Die FMEA ist damit ein wichtiges Mittel zur Fehlervermeidung.</p> <p>Eine FMEA muss dabei alle Phasen des Produktlebenszyklus, wie Konstruktion, Produktion, Montage, Verpackung, Transport, Nutzung durch den Kunden sowie Recycling/Entsorgung, berücksichtigen.</p> <p>FMEA Band 4 beschreiben die Methodik ausführlich.</p> <p>Produkt-(Design) FMEA Eine Produkt FMEA ist für alle Bauteile durchzuführen, welche in Verantwortung des Lieferanten konstruiert werden.</p> <p>Prozess- FMEA Für alle Prozessschritte eines Bauteiles ist eine Prozess- FMEA durchzuführen. Dabei sind die Ergebnisse der Produkt- FMEA und die von Benteler benannten besonderen Merkmale (2.2.4) besonders zu berücksichtigen. Weiterhin sind eine Analyse von Ähnlichkeiten sowie eine Fehlersimulation zu integrieren.</p> <p>Umsetzung der Maßnahmen Risiken, welche mit Hilfe einer FMEA offen gelegt werden, sind durch geeignete Maßnahmen zu minimieren. Zur Umsetzung der Maßnahmen sind Termine und Verantwortliche so zu benennen, dass die Maßnahmen vor dem Start der Serienlieferung abgearbeitet sind. Benteler ist über notwendige konstruktive Änderungen umgehend zu informieren.</p>	<p>2.2.7 FMEA výrobků a procesů</p> <p>Tato analýza možných vad, možností a vlivů (FMEA) musí být provedena pro vyhledávání možných rizik a vyhodnocení jejich významu, pravděpodobnosti výskytu a možnosti zjištění. Tato rizika musí být minimalizována zavedením opatření. FMEA tak představuje důležitý prostředek k zamezení chyb.</p> <p>FMEA musí přitom zohlednit všechny fáze životního cyklu výrobku, jako je konstrukce, výroba, montáž, zábalení, přeprava, použití zákazníkem jakož i recyklační/likvidace.</p> <p>FMEA svazek 4 popisuje metodu podrobně.</p> <p>FMEA výrobku (designu) FMEA výrobku musí být provedena pro všechny stavební díly, které jsou konstruovány v odpovědnosti dodavatele.</p> <p>Procesní FMEA Pro všechny procesní činnosti stavebního dílu musí být zhotovena procesní FMEA. Přitom musí být zejména zohledněny výsledky FMEA výrobku a společnosti Benteler označené zvláštní znaky (2.2.4). Dále musí být integrovány analýzy podobných dílů jakož i simulace poruchy.</p> <p>Realizace opatření Rizika, která budou pomocí FMEA odhalena, musí být minimalizována vhodnými opatřeními. Pro realizaci opatření musí být stanoveny termíny a odpovědné osoby tak, aby byla opatření zpracována před startem sériových dodávek. Společnost Benteler musí být bezodkladně zpravena o potřebných konstrukčních změnách.</p>

<p>2.2.8 Erprobungsplanung (nur bei Entwicklungslieferanten)</p> <p>Entwicklungslieferanten haben einen Plan, zu erstellen und abzuwerten, nach welchem das Design (Entwicklungsergebnisse) auf Erfüllung des Designvorgabe überprüft wird. Dieser Plan muss unter anderem Auskunft geben über Zeitpunkt, Art und Umfang der Validierung, Art und Umfang der Muster.</p> <p>Der Unterschied zwischen Planung und Realisierung ist zu bewerten.</p>	<p>2.2.8 Plán testování (pouze v případě dodavatelů pro vývoj)</p> <p>Dodavatelé pro vývoj musí sestavit a zpracovat plán, na základě kterého musí být design (výsledky vývoje) zkontrolován podle designového zadání. Tento plán musí mimo jiné poskytnout informaci o době, druhu a objemu validace, druhu a objemu vzorků.</p> <p>Rozdíl mezi plánem a realizací musí být vyhodnocen.</p>
<p>2.2.9 Freigabe der Produkt- und Prozessentwicklung</p> <p>Der Lieferant muss seine Freigaben der einzelnen Stufen der Produkt- und Prozessentwicklung bewerten und dokumentieren.</p>	<p>2.2.9 Uvolnění vývoje produktů a procesů</p> <p>Dodavatel musí vyhodnotit a zdokumentovat své uvolnění jednotlivých stupňů vývoje produktů a procesů.</p>
<p>2.2.10 Produktionslenkungsplan (OM - Plan)</p> <p>Der Produktionslenkungsplan stellt ein Planungsmittel zur präventiven Prozessabsicherung dar. Die Erstellung erfolgt durch systematische Analyse von Fertigungs-, Montage- und Prüfprozessen im Team. Dieses Team sollte dabei aus Mitarbeitern der Planung, Fertigung und Qualitätssicherung sowie weiterer betroffener Abteilungen zusammensetzen. In den Produktionslenkungsplänen sind die Ergebnisse der Produkt-, FMEA, Prozess-, FMEA, Erfahrungen von ähnlichen Prozessen und Produkten sowie die Anwendung von Verbesserungsmethoden etc. zu berücksichtigen.</p> <p>Der Produktionslenkungsplan muss für alle Phasen der Produktion erstellt werden (siehe ISO/TS 16 949).</p> <p>Eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise zur Erstellung eines Produktionslenkungsplanes ist im VDA - Band 4 und in der APQP vorhanden.</p>	<p>2.2.10 Plán kontroly a řízení (OM-plán)</p> <p>Plán kontroly a řízení představuje prostředek pro plánování preventivního zajištění procesů. Zhotovení je provedeno týmem na základě systémových analýz výrobních, montážních a zkušebních procesů. Tento tým by měl sestávat z pracovníků oddělení plánování, výroby a zajištění kvality jakož i dalších dotčených oddělení. V plánech kontroly a řízení musí být zohledněny výsledky FMEA produktů, procesní FMEA, zkušenosti z podobných procesů a výrobků jakož i aplikace metod pro zlepšení atd.</p> <p>Plán kontroly a řízení musí být zhotoven pro všechny fáze výroby (viz ISO/TS 16 949).</p> <p>Detailli popis postupu pro zhotovení plánu kontroly a řízení se nachází ve VDA – svazek 4 a v APQP.</p>
<p>2.2.11 Abstimmung der Serienüberwachung</p> <p>Grundsätzlich sind alle Produkt- und Prozessmerkmale wichtig und müssen eingehalten werden.</p> <p>Besondere Merkmale erfordern den Nachweis der Prozessfähigkeit. Zu diesem Zweck muss der Lieferant diese Merkmale mit geeigneten Methoden, z.B. mit Qualitätsregelkarten (SPC) überwachen.</p> <p>Ist diese Prozessfähigkeit nicht nachweisbar, so hat eine 100% Prüfung zu erfolgen.</p> <p>Nicht messbare oder nur zerstörend prüfbare besondere Merkmale sind mit geeigneten Methoden zu überwachen und zu dokumentieren.</p>	<p>2.2.11 Odsouhlasení kontroly v sérii</p> <p>V zásadě jsou všechny znaky výrobků a procesů důležité a musí být dozorovány.</p> <p>Zvláštní znaky vyžadují potvrzení o procesní způsobilosti. Pro tento účel musí dodavatel tyto znaky kontrolovat vhodnými metodami, např. regulačním diagramy (SPC).</p> <p>Pokud nemůže být tato procesní způsobilost doložena, tak musí následovat 100% kontrola.</p> <p>Neměřitelné nebo pouze destruktivně kontrolovatelné znaky musí být kontrolovány a zdokumentovány vhodnými metodami.</p>

- 13 -

<p>Die geplante Serienüberwachung der Merkmale ist mit Benteler abzustimmen. Hierzu hat der Lieferant gemäß Terminplan vor der Erstmusterung an die verantwortliche Qualitätsstelle bei Benteler zu übermitteln.</p>	<p>Kontrola znaků měřených na díle v sérii musí být s firmou BENTELER odsouhlasena. Toto bude realizováno v průběhu procesu vzorkování.</p>
<p>2.2.12 Planung von Anlagen und Betriebsmitteln</p> <p>Die Planung von Anlagen und Betriebsmitteln umfasst die Planung und Erstellung/Beschaffung aller erforderlichen Betriebsmittel zur Herstellung des Bauteils. Die Fähigkeit bzw. Eignung von Betriebsmitteln ist nachzuweisen. Bei mehreren Vorrichtungen bzw. Mehrfachformen sind die Fähigkeiten einzeln nachzuweisen.</p> <p>Es ist sicherzustellen, dass spätestens bei der Herstellung serialer Teile zum Erstmustertermin Betriebsmittel in ausreichender Kapazität zur Verfügung stehen. Weiterhin sind auch alle Vorrichtungen sowie interne und externe Transportmittel zu berücksichtigen.</p>	<p>2.2.12 Plánování zařízení a provozních prostředků</p> <p>Plánování zařízení a provozních prostředků zahrnuje plánování a zhotovení/pořízení všech potřebných provozních prostředků pro výrobu stavebního dílu. Způsobilost p.p. vhodnost provozních prostředků musí být prokázána. U několika zařízení p.p. několika tvarů musí být způsobilost doložena jednotlivě.</p> <p>Musí být zajištěno, aby nepozději při výrobě do série spadajících dílů byl k termínu prvního vzorkování k dispozici dostatek provozních prostředků s dostatečnou kapacitou. Dále musí být také zohledněna veškerá zařízení jakož i interní a externí přepravní prostředky.</p>
<p>2.2.13 Prüfplanung</p> <p>Erstellung des Prüfplanes Ausgehend vom Produktionslenkungsplan erstellt der Lieferant einen Prüfplan, aus dem alle zu prüfenden Merkmale mit den zugehörigen Prüfmitteln für jeden Arbeitsgang hervorgehen. Die Merkmale sind entsprechend ihrer jeweiligen Bedeutung zu klassifizieren. Weiterhin sind die Prüffrequenz und die Dokumentationsart des Ergebnisses im Prüfplan festzulegen.</p> <p>Für besondere Merkmale sind Maschinen- und Prozessfähigkeitsuntersuchungen einzuplanen.</p> <p>Bei der Planung sind neben dem Aufwand für die Durchführung auch die Schulung der Mitarbeiter sowie die Einrichtung der Arbeitsplätze hinsichtlich statistischer Prozessregelung (SPC) zu berücksichtigen.</p> <p>Planung der Prüfmittel Der Lieferant legt für alle Merkmale die Prüfmethode mit dem entsprechenden Prüfmittel fest.</p>	<p>2.2.13 Plán zkoušek</p> <p>Zhotovení plánu zkoušek Vycházejí z plánu řízení výroby zhotoví dodavatel plán zkoušek, ze kterého vyplývají všechny prověřitelné znaky s příslušnými zkušebními prostředky pro každou pracovní operaci. Znaky musí být klasifikovány podle jejich příslušného významu. Dále musí být ve zkušebním plánu stanovena zkušební frekvence a způsob dokumentace výsledků.</p> <p>Pro zvláštní znaky musí být do plánu zahrnuty prověrky způsobilosti stroje a procesní způsobilosti.</p> <p>Při plánování musí být kromě nákladů za realizaci zohledněna také školení pracovníků jakož i řízení pracovišť ohledně statistické regulace procesu (SPC).</p> <p>Plánování zkušebních prostředků Dodavatel stanoví pro všechny znaky zkušební metodu a odpovídající zkušební prostředky.</p>
<p>2.2.14 Prüfmittel</p> <p>Umsetzung der Prüfmittelplanung Die Beschaffung bzw. Erstellung ist vor der Serienfertigung abzuschließen.</p>	<p>2.2.14 Zkušební prostředky</p> <p>Realizace plánování zkušebních prostředků Pořízení p.p. zhotovení musí být dokončeno před zahájením sériové výroby.</p>

- 14 -

<p>Prüfprozessleistung (Prüfmittelfähigkeit) Für alle geplanten Messmittel ist die Prüfprozessleistung nachzuweisen. Hierbei sind die gesamten Messvorgänge und die Toleranzen des zu messenden Merkmals zu berücksichtigen.</p> <p>Der Nachweis hat nach den Anforderungen z.B. des VDA, Band 5 zu erfolgen.</p>	<p>Vhodnost zkušebního procesu (způsobilost zkušebních prostředků) Všechna plánovaná měřidla musí být doložena vhodnost zkušebního procesu. K tomu musí být zohledněny veškeré postupy měření a tolerance měřeného znaku.</p> <p>Doložení musí být provedeno dle požadavků např. VDA, svazek 5.</p>
<p>2.2.15 Fähigkeitsnachweise</p> <p>Die Durchführung der Maschinenfähigkeitsuntersuchung (MFU) und der Prozessfähigkeitsuntersuchungen (PFU) ist in dem VDA - Band 4 oder QS 9000 Schrift SPC geregelt.</p> <p>Der Lieferant muss mindestens für alle besonderen Merkmale fähige Prozesse nachweisen.</p> <p>Mindestforderungen für Fähigkeitskennwerte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maschinenfähigkeit / Kurzzeitfähigkeit Cpk ≥ 1,67 • Vorläufige Prozessfähigkeit Ppk ≥ 1,67 • Prozessfähigkeit / Langzeitprozessfähigkeit Cpk ≥ 1,33 	<p>2.2.15 Důkazy o způsobilosti</p> <p>Provedení ověření způsobilosti strojů (MFU) a ověření procesní způsobilosti (PFU) je upraveno ve VDA – svazek 4 nebo QS 9000 spis SPC.</p> <p>Dodavatel musí nejméně pro všechny zvláštní znaky doložit způsobilé procesy.</p> <p>Minimální požadavky ohledně ukazatelů způsobilosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Způsobilost strojů / krátkodobá způsobilost Cmk ≥ 1,67 • Předložná procesní způsobilost Ppk ≥ 1,67 • Procesní způsobilost / dlouhodobá procesní způsobilost Cpk ≥ 1,33
<p>Maschinenfähigkeitsuntersuchungen (MFU) Kurzzeitfähigkeit Maschinenfähigkeitsuntersuchungen sind so zu planen, dass alle Nachweise spätestens zum Erstmustertermin vorliegen.</p> <p>Vorläufige Prozessfähigkeitsuntersuchungen (PFU) Die Auswertung der vorläufigen PFU ist erstmalig vorzustellen, wenn mindestens 25 Stichproben mit jeweils 5 Messwerten aus verschiedenen Fertigungslosen und Chargen vorliegen. Eine regelmäßige Auswertung der SPC- Aufzeichnungen (möglichst automatisiert) ist spätestens ab Serienstart durchzuführen.</p> <p>Prozessfähigkeitsuntersuchung (PFU) / Langzeitprozessfähigkeit Die Langzeitprozessfähigkeit ist, sobald diese gemäß den oben genannten Vorschriften ermittelt werden kann, Benteler vorzulegen. Weiterhin sind die Ergebnisse der PFU auf Anfrage vorzustellen.</p>	<p>Provéřky způsobilosti strojů (MFU) krátkodobá způsobilost Provéřky způsobilosti strojů musí být naplánovány tak, aby byly veškeré důkazy k dispozici nepozději k termínu prvního vzorkování.</p> <p>Předběžné prověrky procesní způsobilosti (PFU) Výhodnocení předběžných PFU musí být poneprvu představena, když bude k dispozici nejméně 25 naměřených vzorků vždy s 5 naměřenými hodnotami z různých výrobních dávek a čarů. Pravidelné vyhodnocení SPC záznamů (pokud možno automatizované) musí být provedeno nepozději k termínu zahájení série.</p> <p>Provéřka procesní způsobilosti (PFU) / dlouhodobá procesní způsobilost Dlouhodobá procesní způsobilost musí být, jakmile může být stanovena podle shora uvedených předpisů, předložena Benteleru. Dále musí být na vyžádání představeny výsledky PFU.</p>

- 15 -

<p>2.2.16 Planung der vorbeugenden Instandhaltung</p> <p>Zur Sicherstellung der Lieferfähigkeit ist ein System der vorbeugenden Instandhaltung von Fertigungseinrichtungen zu entwickeln.</p> <p>Es ist ein Instandhaltungsplan zu erstellen, welcher die Wartungsintervalle und die Wartungsumfänge enthält.</p> <p>Die konsequente Durchführung ist schriftlich zu dokumentieren.</p> <p>Neben der Festlegung von vorbeugenden Wartungsintervallen ist eine Notfallstrategie für die Prozesse zu erstellen, welche Einfluss auf die Lieferfähigkeit haben. Dies sind beispielsweise Engpassmaschinen und Sonderwerkzeuge.</p>	<p>2.2.16 Plánování zařízení preventivní údržby</p> <p>Pro zajištění způsobilosti k dodávání musí být vyvinut systém preventivní údržby výrobního zařízení.</p> <p>Musí být zhotoven plán údržby, který obsahuje intervaly a rozsah údržby.</p> <p>Důsledná realizace musí být písemně zdokumentována.</p> <p>Kromě stanovení preventivních intervalů údržby musí být zhotovena nouzová strategie pro procesy, které mají vliv na způsobilost dodávek. Těmi jsou např. úzkoprofilové stroje a speciální nástroje.</p>
<p>2.2.17 Status der Unterauftragnehmer und Kaufteile</p> <p>Vergibt der Lieferant Aufträge an Unterauftragnehmer, müssen die Forderungen gemäß den Abschnitten 1.9 und 2 erfüllt werden. Eine Liste der eingesetzten Untertierlieferanten ist vorzulegen.</p> <p>Status der Unterauftragnehmer Der Einsatz von qualitätsfähigen Unterauftragnehmern zum Projekt muss gewährleistet sein. Bei Nichterfüllung der Anforderungen sind Entwicklungsprogramme festzulegen. Die Umsetzung muss vor Start der Serienlieferung gewährleistet sein.</p> <p>Status der Kaufteile Der Status der Qualitätsplanung ist regelmäßig darzustellen. Die Aktivitäten müssen so ausgerichtet sein, dass die Produktionsprozess- und Produktreife der Kaufteile vor der Produktionsprozess- und Produktreife des Gesamtprodukts abgeschlossen sind.</p>	<p>2.2.17 Stav subdodavatelů a nakupovaných dílů</p> <p>Zadáí dodavatel zakázky subdodavatelům, musí být splněny požadavky dle částí 1.9 a 2. Musí být předloženo seznam nasazených subdodavatelů.</p> <p>Stav subdodavatelů Pro projekt musí být zajištěno nasazení kvalitních subdodavatelů. V případě nesplnění požadavků musí být stanoveny vývojové programy. Realizace musí být zajištěna před startem sériových dodávek.</p> <p>Stav nakupovaných dílů Stav plánování kvality musí být pravidelně vykazován. Aktivitu musí být nastavovány tak, aby bylo ukončeno uvolnění výrobního procesu a produktů nakupovaných dílů před uvolněním výrobního procesu a produktů celkového výrobku.</p>
<p>2.2.18 Logistik</p> <p>Grundsätzlich bestrebt Benteler mit den Lieferanten Logistikvereinbarungen abzuschließen.</p> <p>Unabhängig davon, ob tatsächlich eine solche Vereinbarung abgeschlossen wurde, gelten jedoch folgende Mindestanforderungen, falls nicht ausdrücklich etwas Abweichendes vereinbart ist:</p> <p>Verpackungsplanung Der Lieferant ist für die Verpackung seiner Bauteile verantwortlich. Sie muss so gestaltet sein, dass das Produkt auf dem Transportweg durch äußere Einwirkungen nicht beschädigt oder verschmutzt werden kann. Die geplante Art der Verpackung ist auf Initiative des Lieferanten rechtzeitig vor Beginn der Serienlieferung mit Benteler abzustimmen.</p>	<p>2.2.18 Logistika</p> <p>V zásadě Benteler usiluje s dodavateli o uzavření logistických dohod.</p> <p>Nezávisle na tom, zda byla takováto dohoda skutečně uzavřena, platí ale následující minimální požadavky, pokud nebylo dohodnuto něco jiného:</p> <p>Plán balení Dodavatel odpovídá za balení svých stavebních dílů. Musí být provedeno tak, aby výrobek nemohl být během přepravy poškozen působením vnějších vlivů nebo zápalin. Plánovaný způsob balení musí být na základě iniciativy dodavatele před zahájením sériových dodávek včas odsouhlasena Bentelerem.</p>

- 16 -

<p>Konservierung Alle Produkte, welche durch Wechselwirkungen mit ihrer Umgebung beeinträchtigt werden können, sind in geeigneter Weise zu schützen. Die geplante Konservierungsart (falls erforderlich) ist auf Initiative des Lieferanten rechtzeitig vor Beginn der Serienlieferung mit Benteler abzustimmen.</p> <p>Transportplanung Zur Vermeidung von Beschädigungen beim internen und externen Transport sind geeignete Transportmittel zu planen. Die Transportmittel sind in den Arbeitsplänen zu dokumentieren.</p> <p>Teilesteuerung Zur Vermeidung von Chargenvermischungen und zur Rückverfolgbarkeit sind Rohteile, Kaufteile von Unterauftragnehmern und Teile aus eigener Fertigung gemäß dem Prinzip „First In – First Out“ mit Chargenkennzeichnung am Behälter zu verarbeiten und zu liefern.</p> <p>Sauberkeit Der Lieferant ist für die Sauberkeit seiner Teile und Verpackung verantwortlich. Restschmutzvorgaben von Benteler sind hierbei zu berücksichtigen.</p>	<p>Konservace Všechny výrobky, které mohou být při kontaktu s jejich okolím narušeny, musí být vhodným způsobem chráněny. Plánovaný způsob konzervace (v případě potřeby) musí být na základě iniciativy dodavatele před začátkem sériových dodávek včas odsouhlasen Bentelerem.</p> <p>Přepravní plánování Aby se zabránilo poškození během interní a externí přepravy musí být naplánovány vhodné přepravní prostředky. Přepravní prostředky musí být zdokumentovány v pracovních plánech.</p> <p>Rízení dílů Aby se zabránilo promíchání šarží a pro zplátou sledovatelnost musí být polotovary, nakupované díly od subdodavatelů a díly z vlastní výroby zpracovány a dodávány dle principu „First In – First Out“ s označením šarže na obalu.</p> <p>Čistota Dodávatel je odpovědný za čistotu svých dílů a balení. Přitom musí být dle zadání Bentelera týkající se čistoty následně uvedené body:</p>
<p>2.2.19 Personal</p> <p>Kapazität Zur Herstellung des zusätzlichen Produktionsumfanges ist die Kapazität von qualifizierten Mitarbeitern zu planen. Die Planung ist so zu gestalten, dass spätestens zum Produktionsstart ausreichende Kapazitäten zur Verfügung stehen.</p> <p>Qualifikation Bei der Einrichtung eines neuen Arbeitsplatzes oder dem Wechsel des Arbeitsplatzes ist jeder Mitarbeiter gemäß den neuen Gegebenheiten zu schulen. Ein entsprechender Nachweis ist zu führen.</p>	<p>2.2.19 Personál</p> <p>Kapacita Pro zhotovení dodatečného objemu výroby musí být naplánována kapacita kvalifikovaných pracovníků. Plán musí být vytvořen tak, aby nepozdějí k rozložení výroby byla k dispozici dostatečná kapacita.</p> <p>Kvalifikace V případě zřízení nového pracovního místa nebo změny pracovního místa musí být každý pracovník proškolen podle nových skutečností. Musí být vedený odpovídající záznamy.</p>
<p>2.2.20 Arbeitsplatzfreigabe</p> <p>Vor Aufnahme der Produktion muss eine Freigabe aller Fertigungs- und Montageplätze durch den Lieferanten erfolgen. Dabei ist mindestens zu prüfen ob die nachfolgend aufgeführten Punkte vorhanden und geeignet sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fähigkeitsnachweise Fehlersimulation durchgeführt und dokumentiert (z.B. Verifizierung automatischer Prüfeinrichtungen) vollständige und gültige Arbeitsunterlagen (z.B. Arbeits-, Produktionsanweisungen, Prüfläne,...) Betriebsmittel Wartungspläne Prüfmittel Transportmittel Materialbereitstellung mit indexbezogenen Begletpapieren 	<p>2.2.20 Uvolnění pracovišť</p> <p>Před zahájením výroby musí být dodavatelem uvolněny všechna výrobní a montážní místa. Přitom musí být minimálně ověřeno, zda jsou k dispozici a jsou vhodné následně uvedené body:</p> <ul style="list-style-type: none"> Důkazy o způsobilosti Zrealizované a zdokumentované simulace poruchy (např. verifikace automatických testovacích zařízení) Plně a platně pracovní podklady (např. pracovní plány, plány pro řízení výroby, žukební plány,...) Převozní prostředky Plány údržby Žukební prostředky Přepravní prostředky Přprava materiálů s průvodními doklady vztahujícími se k indexu

- 17 -

<p>Die Prüfung ist z.B. mit Hilfe einer geeigneten Checkliste durchzuführen. Dabei sind alle Arbeitsgänge in Fertigung und Montage einzubeziehen. Die festgestellten Abweichungen sind zu dokumentieren. Zur Durchführung von Abstell- und Verbesserungsmaßnahmen sind verantwortliche Personen sowie Abschlusstermine zu benennen.</p> <p>Nach Abschluss der festgelegten Maßnahmen ist unter Berücksichtigung der zuvor aufgetretenen Abweichungen eine erneute Prüfung durchzuführen. Das Ergebnis ist wiederum zu dokumentieren.</p> <p>Eine Freigabe zur Aufnahme der Produktion darf erst nach erfolgreicher Prüfung aller Punkte erfolgen und ist zu dokumentieren.</p>	<p>Ověření musí být provedeno např. pomocí vhodného kontrolního seznamu. Přitom je třeba zahrnout všechny pracovní operace ve výrobě a při montáži. Zjištěné odchylky musí být zdokumentovány. Pro realizaci opatření ohledně odstavění a zlepšení musí být stanoveny zodpovědné osoby jakož i termíny ukončení.</p> <p>Po ukončení stanovených opatření musí být s ohledem na předem vykázané odchylky provedena opětovná kontrola. Výsledek musí být opět zdokumentován.</p> <p>Uvolnění pro zahájení výroby smí následovat až po úspěšné kontrole všech bodů a musí být zdokumentováno.</p>
<p>2.2.21 Prototypenherstellung</p> <p>Für Produktionslose von Prototypenteile ist bei erstmaliger Anlieferung und bei Änderungen (Index/Ülsio material) ein Prototypenprüfbericht vorzustellen. Dazu ist das Erstmusterformular VDA Band 2 bzw. PPAP zu verwenden, gemäß der Forderung von Benteler. In diesem Bericht sind alle Zeichnungsmerkmale bzw. die Änderungsanträge an mindestens einem Teil nachzuweisen. Darüber hinaus erforderliche Dokumentationsumfänge legt die zuständige Stelle im Einzelfall fest.</p> <p>Diese sind im Abschnitt 4.8 aufgeführt.</p>	<p>2.2.21 Výroba prototypů</p> <p>Pro výrobu dávků prototypových dílů musí být při první dodávce a v případě změn (index/úlsio materiálů) předložena prototypová revizní zpráva. K tomu je třeba dle požadavků Bentelera použít formulář prvního vzorkování VDA svazek 2 p.p. PPAP. V této zprávě musí být vykázaný všechny výkresové znaky p.p. rozsahy změn u minimálně jednoho dílu. Navíc stanoví příslušný orgán v určitých případech požadovanou dokumentaci.</p> <p>Ty jsou uvedeny v části 4.8.</p>
<p>2.2.22 Auditplanung</p> <p>Vom Lieferanten ist eine projektbezogene Auditplanung zu erstellen, welche die regelmäßige Durchführung und den Umfang von internen Produkt- und Prozessaudits festlegt. Audits bei Unterlieferanten sind zu berücksichtigen.</p>	<p>2.2.22 Plán auditů</p> <p>Dodavatelem musí být vytvořen k projektu se vztahující plán auditů, který stanoví pravidelné provedení a rozsah interních auditů výrobků a procesů. Je třeba přihlídnout k auditům u subdodavatelů.</p>
<p>2.2.23 Produktionsausbringung</p> <p>Der Lieferant weist mit einem Produktionsproblemauf nach, dass die erforderliche Ausbringung realisiert werden kann.</p>	<p>2.2.23 Kapacita výroby</p> <p>Dodavatel dokládá zkušením provozem výroby, že lze realizovat potřebnou kapacitu výroby.</p>
<p>2.2.24 Produktionsprozess- und Produktfreigabe</p> <p>Vor Start der Produktionsprozess- und Produktfreigabe ist sicherzustellen, dass alle Aktivitäten zur Prozess- und Qualitätsplanung abgeschlossen sind.</p> <p>Die Produktionsprozess- und Produktfreigabe (PPF/PPAP) erfolgt gemäß Abschnitt 3. Benteler wird, bei Bedarf und nach vorheriger Mitteilung, Prozessabnahmen beim Lieferanten durchführen.</p>	<p>2.2.24 Uvolnění výrobních procesů a produktů</p> <p>Před uvolněním výrobního procesu a výrobků musí být zajištěno, aby byly ukončeny všechny aktivity ohledně plánování procesů a kvality.</p> <p>Uvolnění výrobního procesu a produktů (PPF/PPAP) bude provedeno dle části 3. Benteler provede v případě potřeby a po předchozím oznámení u dodavatele procesní přejímky.</p>

- 18 -

<p>2.2.25 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess</p> <p>Eine der wichtigsten Aufgaben vor Serienstart und während der laufenden Serienfertigung ist die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, die zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse führen.</p> <p>Dabei sind folgende Punkte zu berücksichtigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Prozessfähigkeit durch Reduzierung der Streuung Erhöhung der Produktivität Zentrierung der Prozesse Reduzierung der Prüfaufzeit Vermeidung von Nacharbeit und Ausschuss Analyse von Beanstandungen 	<p>2.2.25 Plynulý proces zlepšení</p> <p>Napředevším úkolem před zahájením sériové výroby a v průběhu sériové výroby je vyvíjení a realizace opatření vedoucích k plynulému zlepšení procesů.</p> <p>Přitom je třeba zohlednit následující body:</p> <ul style="list-style-type: none"> Zvýšení procesní způsobilosti redukci rozptylu Zvýšení produktivity Centralizace procesů Redukce četnosti žukouk Zamezení dodávek a zmetků Analýza stížností
<p>2.3 Projektstatus</p> <p>Projektfortschrittsberichte sind die Grundlagen für eine regelmäßige Projektbewertung. Benteler behält sich vor, den Projektfortschritt zu verifizieren.</p>	<p>2.3 Stav projektu</p> <p>Zprávy o pokrocích projektu jsou základem pro pravidelné zhodnocení projektu. Benteler si vyhrazuje právo, verifikovat pokročilost projektu.</p>
<p>2.4 Freigabe zur Serienproduktion</p> <p>Eine Freigabe zur Aufnahme der Serienproduktion darf erst nach erfolgreichem Abschluss aller im Projekt geplanten Aktivitäten erfolgen.</p> <p>Diese Freigabe ist seitens des Lieferanten von allen Verantwortlichen aus Qualitätssicherung, Fertigung und Planung sowie gegebenenfalls weiterer beteiligter Bereiche mit Datum und Unterschrift zu dokumentieren.</p>	<p>2.4 Uvolnění sériové výroby</p> <p>K uvolnění pro zahájení sériové výroby smí dojít až po úspěšném ukončení všech projektů plánovaných aktivit.</p> <p>Toto uvolnění musí být ze strany dodavatele zdokumentováno všemi zodpovědnými osobami pocházejícími z úseků zajištění kvality, výroby a plánování jakož i případně dalšími zúčastněnými úseky, a to včetně data a podpisu.</p>
<p>Abchnitt 3 Produktionsprozess- und Produktfreigabe</p>	<p>Část 3 Uvolnění výrobního procesu a výrobků</p>
<p>3.1 Erstmuster</p> <p>Erstmuster sind unter Serienbedingungen (Maschinen, Anlagen, Betriebs- und Prüfmittel, Bearbeitungsbedingungen) gefertigte und geprüfte Produkte.</p> <p>Die Prüfergebnisse aller Merkmale sind in einem Erstmusterbericht zu dokumentieren. Die Anzahl der zu dokumentierenden Teile ist mit Benteler zu vereinbaren.</p> <p>Die Erstmuster sind mit dem Erstmusterprüfbericht und Unterlagen gemäß den Vorlagestufen (siehe Abschnitt 3.3) zum vereinbarten Termin an das Bestellwerk zu liefern.</p> <p>Zur Identifizierung der Merkmale sind gleichlautende Nummern im Erstmusterprüfbericht und in der mitzuleifernden, von Benteler freigegebenen aktuellen Zeichnung zu verwenden.</p>	<p>3.1 První vzorky</p> <p>První vzorky jsou výrobky zhotovené a testované za sériových podmínek (stroje, zařízení, provozní a žukební prostředky, podmínky zpracování).</p> <p>Výsledky žukouk všech znaků musí být zdokumentovány ve zprávě prvního vzorkování. Počet dílů, které mají být zdokumentovány, musí být dohodnut s Bentelerem.</p> <p>První vzorky musí být zadávajícímu záводу předloženy ve sjednaném termínu spolu s revizní zprávou prvního vzorkování a podklady dle stupňů předlohy (viz část 3.3).</p> <p>Pro identifikaci znaků musí být v revizní zprávě prvního vzorkování a spolu s touto dodaným Bentelerem odsouhlaseným aktuálním výkresem použita shodná čísla.</p>

- 19 -

<p>Baugruppen, die nach einer Benteler-Konstruktion gefertigt werden, sind einschließlich der Einzelteile einer Erstmusterprüfung zu unterziehen und Benteler vorzustellen.</p> <p>Für Produkte lieferanteneigener Konstruktion hat der Lieferant die Baugruppe zu bemustern und Benteler vorzustellen. Auch für Einzelteile und gegebenenfalls Unterbaugruppen sind Erstmusterungen durchzuführen. In diese Dokumentation ist Benteler bedarfsweise Einsicht zu gewähren.</p> <p>Abweichungen von der Benteler-Spezifikation, die bei der Produktionsprozess- und Produktfreigabe nicht festgestellt wurden, berechtigen Benteler, diese zu einem späteren Zeitpunkt zu beanstanden.</p>	<p>Moduly, které jsou zhotoveny dle konstrukce Bentelera, musí být včetně jednotlivých dílů podrobeny žukouk prvníh vzorků a být předloženy Benteleru.</p> <p>Pro výrobky dodavatelem zhotovených konstrukcí musí dodavatel modul opatřit vzorkem a předložit jej Benteleru. Také ohledně jednotlivých dílů a popřípadě montážní podskupiny musí být provedeno první vzorkování. Tato dokumentace musí být Benteleru v případě potřeby poskytnuta k nahlédnutí.</p> <p>Odchylky od specifikací Bentelera, které nebyly stanoveny při uvolnění výrobního procesu a produktů opravují Benteler k tomu, aby je nárokoval k pozdějšímu termínu.</p>
<p>3.2 Anlass für Erstbemusterungen</p> <p>In Übereinstimmung mit den genannten Regelwerken sind Erstmuster erforderlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wenn ein Produkt erstmals bestellt wird Nach Wechsel eines Unterauftragnehmers des Lieferanten Nach einer Produktänderung an allen davon betroffenen Merkmalen Nach einer Änderung des Zeichnungsindex an allen davon betroffenen Merkmalen Nach einer Liefersperre Nach einer Lieferunterbrechung von mehr als einem Jahr Nach einer Produktionsunterbrechung von mehr als einem Jahr Bei geändertem Produktionsverfahren Nach Einsatz neuer/geänderter Formgebungseinrichtungen (z.B. Gieß-, Stanz-, Schmiede-, Presswerkzeuge, bei mehreren Formen bzw. Vielfachformen/Traube jedes Nest) Nach Produktionsstättenverlagerungen oder neuer oder veränderter Maschinen und/oder Betriebsmittel Nach Verwendung alternativer Materialien und Konstruktionen <p>Ausnahmen in Vorgehensweise und Umfang sind nur in Absprache mit der abnehmenden Benteler-Abteilung z.B. in folgenden Fällen zulässig:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lieferunterbrechung/Produktionsunterbrechung von mehr als einem Jahr kleinstserien, Ersatzteile Norm- und Katalogteile 	<p>3.2 Podnět k prvnímu vzorkování</p> <p>V souladu s uvedenými pravidly jsou první vzorky zapotřebí:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pokud je výrobek objednan poprvé Po výměně subdodavatele dodavatele Po změně výrobku u všech tím dotčených znaků Po změně indexu výkresu u všech tím dotčených znaků Po zablokování dodávek Po přerušení dodávek v trvání více než jednoho roku Po přerušení výroby v trvání více než jednoho roku Po změně výrobní metody Po nasazení nových/změněných tvárovacích zařízení (např. odlévání, vysekalání, lisovací kováčské nástroje u návalka forem p.p., mnohonásobných forem/hroznu na každou skupinu) Po přesunu výrobních provozů nebo použití nových nebo přesunutých strojů a/nebo provozních prostředků Po použití alternativních materiálů a konstrukcí <p>Výjimky v postupech a rozsahu jsou přípustné pouze po dohodě s odebrájcím oddělením Benteleru např. v následujících případech:</p> <ul style="list-style-type: none"> Přerušení dodávek/výroby v trvání více než jednoho roku Minimální série, náhradní díly Normalizované a katalogové díly
<p>3.3 Vorlagestufen</p> <p>Es gilt die Vorlagestufe 2, sofern keine anderen Forderungen von Benteler bzw. schriftliche Absprachen vorliegen.</p>	<p>3.3 Stupně předkládání</p> <p>Platí stupeň předlohy 2, pokud neexistují žádné jiné požadavky Benteleru p.p. jiná písemná ujednání.</p>

- 20 -

<p>3.4 Erstmuster nach 3D-Datensätzen</p> <p>Aussmessungen müssen gegen das gültige 3D-Datenmodell durchgeführt werden. Die Anzahl der Messpunkte ist so zu wählen, dass alle Geometrischen sicher bestimmt sind. Details der Messung sind mit der abnehmenden Benteiler-Abteilung zu vereinbaren.</p>	<p>3.4 První vzorky dle datových záznamů 3D</p> <p>Měření musí být provedena na platném 3D modelu dat. Počet měřicích bodů musí být zvolen tak, aby byly bezpečně stanoveny všechny rozměry. Detaily měření musí být dohodnuty s odbírajícím oddělením Benteleru.</p>
<p>3.5 Materialdatenerfassung</p> <p>Die Erfassung der Materialdaten im IMDS ist Voraussetzung für die Produktions- und Produktfreigabe. Nur die Materialdatenabfrage durch Benteler Automobiltechnik ist zu beantworten, gemäß dem Handbuch für Lieferanten, Revision 01, Stand 30.04.2008</p>	<p>3.5 Evidence záznamů o materiálu</p> <p>Evidence záznamů o materiálu v IMDS je předpokladem pro uvolnění výroby a výrobků. Musí být zodpovězeny pouze datové formuláře od Benteleru Automotive, die příručky pro dodávatele, revize 01, stav k 30.04.2008.</p>
<p>3.6 Erstmustersdokumentation</p> <p>Die Erstmustersdokumentation entsprechend der geforderten Vorlagestufe (Abschnitt 3.3) ist zeitgleich mit dem Erstmuster zu liefern. Erstmusterprüfberichte ohne vollständige Dokumentation oder wiederholt abgelehnten werden nicht bearbeitet und führen zu Folgekosten, die dem Lieferanten in Rechnung gestellt werden.</p>	<p>3.6 Dokumentace o prvních vzorcích</p> <p>Dokumentace o prvních vzorcích musí být dodána spolu s prvními vzorky podle požadovaného stupně předlohy (část 3.3). Revizní zprávy prvního vzorkování bez úplné dokumentace nebo opakovaně odmítnuté nebudou zpracovány a povedou ke vzniku následných nákladů, které budou dodávatelem ušlýchovány.</p>
<p>3.7 Abweichungen bei Erstmustern</p> <p>Die Vorlage der Dokumente, Aufzeichnungen und Erstmusterfertile darf nur erfolgen, wenn alle Spezifikationen erfüllt wurden. Bei Abweichungen ist vom Lieferanten vorab eine schriftliche Genehmigung von Benteler (Formular K311_1, K311_2) einzuholen und der Vorlage beizufügen.</p> <p>Erstmuster mit Abweichung, für die keine Abweichungsgenehmigung vorliegt, werden bei Benteler nicht bearbeitet.</p>	<p>3.7 Odchytky u prvních vzorků</p> <p>Dokumenty, záznamy a první vzorky smí být předloženy pouze po splnění všech specifikací. V případě odchylek si musí dodávatel od Bentelera předem vyžádat písemný souhlas (formulář K311_1, K311_2) a tento bude hořt přílohu při předložení.</p> <p>První vzorky s odchylkami, pro které neexistuje žádná povolení odchylek, nebudou Bentelerem zpracovány.</p>
<p>3.8 Aufbewahrung von Referenzmuster</p> <p>Referenzmuster (Rückstellteile) aus Erstmusterung sind vom Lieferanten aufzubewahren. Aufbewahrungsfristen siehe Abschnitt 4.1. Abweichungen davon sind mit dem abnehmenden Bestellwerk zu vereinbaren.</p>	<p>3.8 Archivace referenčních vzorků</p> <p>Dodávatel musí uchovávat referenční vzorky (rezervní díly) z prvního vzorkování. Archivací lhůty viz část 4.1. Odchytky musí být dohodnuty s odbírajícím závodem.</p>

- 21 -

Abschnitt 4 Weitere Anforderungen

4.1 Aufbewahrungsfristen

Dokumentent	Beginn der Aufbewahrungsfrist	Doku-mentent	Anzahl
Dokumente aus der Produktion und Prozessentwicklungsmuster sowie aus der Produktentwicklung (z.B. Prozessentwicklungsmuster, Zeichnungen, etc.)	Tag	Dokumentent	15
Aufzeichnungen aus der Produktion und Prozessentwicklungsmuster sowie aus der Produktentwicklung (z.B. Prozessentwicklungsmuster, Zeichnungen, etc.)	Tag	Dokumentent	15
Aufzeichnungen und Dokumente für Prozess- und Produktentwicklung (z.B. Prozessentwicklungsmuster, Zeichnungen, etc.)	Tag	Dokumentent	15

Diese Festlegungen ersetzen nicht die gesetzlichen Forderungen.

Längere Aufbewahrungsfristen (bis zu 30 Jahre) werden vor dem Hintergrund der Verjährungsfristen von Produkthaftungsansprüchen empfohlen.

4.2 Requalifizierungsprüfung

Alle Produkte müssen gemäß Produktionsleistungsplan einer Requalifikation im Sinne der ISO/TS 16949 unterzogen werden. Die Requalifizierungsprüfung beinhaltet eine vollständige Maß- und Funktionsprüfung unter Berücksichtigung der anzuwendenden Kundenvorgaben für Material und Funktion. Die Ergebnisse sind zu dokumentieren.

Bei negativen Prüfergebnissen muss der Lieferant mit Benteler Kontakt aufnehmen, die Fehlerursache zu ermitteln, geeignete Abstellmaßnahmen einzuleiten und zu dokumentieren.

4.3 Internes Audit zu Produkten mit besonderer Nachweisführung

Bei Lieferungen von Produkten mit besonderer Nachweisführung ist der Lieferant verpflichtet, zur Überprüfung der Wirksamkeit der Nachweisführung jährlich ein internes Prozessaudit durchzuführen. Für das Audit ist exemplarisch ein Produkt bzw. eine Produktgruppe, das bzw. an Benteler geliefert wird, auszuwählen.

Es sind alle relevanten Anforderungen aus VDA Band 1, ISO/TS 16949, die kundenspezifischen Anforderungen zu berücksichtigen.

Část 4 Další požadavky

4.1 Archivací lhůty

Druh dokumentu	Základní archivací lhůta	Dokumentent	Anzahl
Dokumente z výroby a z vývoje (z.B. výrobní a vývojové kresby, procesní listy, etc.)	15	Dokumentent	15
Záznamy o testech výrobků a záznamy o testech výroby (z.B. testovací zprávy, etc.)	15	Dokumentent	15
Záznamy o dokumentaci výrobků a záznamy o testech výrobků (z.B. testovací zprávy, etc.)	15	Dokumentent	15

Tato ustanovení nenahrazují zákonné požadavky.

Delší archivací lhůty (až 30 let) jsou doporučovány z hlediska promítacího tlu nároků vyplývajících z odpovědnosti za vadu.

4.2 Ověření requalifikací

Všechny výrobky musí být ve smyslu ISO/TS 16949 die plánu řízení výroby podrobeny requalifikaci. Ověření requalifikace zahrnuje kompletní přezkoušení rozměrů a funkcí s ohledem na použitelné zadání zákazníků ohledně materiálu a funkce. Výsledky musí být zdokumentovány.

V případě negatívnych výsledků zkoušek se dodávateľ musí ihneď spojiť s Bentelerom, náležit príčinu chyby, zaviesť vhodná opatrenia pro odstránení a zdokumentovat je.

4.3 Interní audit ohledně výrobků se zvláštní archivací dokladů

U dodávek výrobků se zvláštním vedením dokladů musí dodávateľ pro kontrolu účinnosti vedení dokladů provést roční interní procesní audit. Pro audit musí být exemplárně zvolen jeden výrobek příp. skupina výrobků dodávaných Benteleru.

Musí být zohledněny všechny relevantní požadavky VDA svazek 1, požadavky jednotlivých zákazníků.

- 22 -

<p>Der Auditbericht ist Benteler auf Verlangen vorzulegen.</p>	<p>Auditní zpráva musí být na požádání předložena společnosti Benteler.</p>
<p>4.4 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit</p> <p>Der Lieferant ist für die eindeutige Rückverfolgung und Kennzeichnung des Produktes während aller Phasen der Produktion (inklusive Unterlieferanten) und der Lieferung verantwortlich und haltbar. Der Lieferant hat durch geeignete organisatorische und technische Maßnahmen die lückenlose Rückverfolgbarkeit seiner Lieferungen in einem angemessenen und schriftlich nachvollziehbaren Detaillierungsgrad sicherzustellen. Es ist zu gewährleisten, dass die Möglichkeit zur Feststellung des Vormaterials und der Fertigungsdaten des Lieferanten gemäß des vom Lieferanten festgelegten und schriftlich nachvollziehbaren Detaillierungsgrades jeder Zeit gegeben ist.</p> <p>Für die Einzelschritte in der Produktentstehungsphase ist, gemäß des vom Lieferanten festgelegten Detaillierungsgrades, jederzeit die eindeutige Rückverfolgbarkeit schriftlich nachvollziehbar zu gewährleisten. Dies ist mindestens auf Basis der ausgewiesenen Lieferschein-Nummer (z.B. für die Produkte und Merkmale mit besonderer Nachweisführung DmbA) sicherzustellen.</p> <p>Werden von Benteler Automobiltechnik übermittelte oder beigestellte Teile/Materialien verarbeitet/bearbeitet, so ist die eindeutige Rückführbarkeit auf die von Benteler Automobiltechnik ausgewiesene spezifische Lieferschein-Nummer und/oder der zusätzlich mit Benteler Automobiltechnik vereinbarten Rückverfolgbarkeits-Referenz-Nummer schriftlich nachvollziehbar zu gewährleisten.</p> <p>Der Lieferant hat die Wirksamkeit der Rückverfolgbarkeit im Rahmen von internen Audits zu überprüfen. Im Rahmen der jährlichen Requalifizierungsprüfung ist der schriftliche Nachweis über die existierende eindeutige Rückverfolgbarkeit zu erbringen.</p>	<p>4.4 Značení a zpětná sledovatelnost</p> <p>Dodávateľ je zodpovedný a ručí za jednoznačnou zpětnou sledovatelnost a značení výrobků během všech fází výroby (včetně subdodávateľů) a dodávek. Dodávateľ je povinen zajistit pomocí vhodných organizačních a technických opatření úplnou zpětnou sledovatelnost jako dodávek v adekvátním a písemně doloženém stupni detailnosti.</p> <p>Je nutno zabezpečit, aby bylo možno zjistit kdykoliv původ materiálu a výrobní údaje dodávatele v jím stanoveném a písemně doloženém stupni detailnosti.</p> <p>Pro jednotlivé kroky ve fázi vzniku výrobků je nutno vždy zabezpečit, ve stupni detailnosti stanovené dodávatelem, jednoznačnou písemně doložitelnou zpětnou sledovatelnost. Toto je nutno zajistit alespoň na základě vykazovaných čísel dodacích listů (např. pro výrobky a znaky se zvláštním vedením dokladů - dokumenty se zvláštní archivací DmbA).</p> <p>V případě, že jsou zpracovávány/opracovávány díly/materiály dodané nebo přistavené Benteler Automobiltechnik, je nutno zabezpečit jednoznačnou písemně doložitelnou zpětnou sledovatelnost dle vykazovaných specifických čísel dodacích listů Benteler Automobiltechnik a/nebo dle referenčních čísel dodatečně sjednaných s Benteler Automobiltechnik pro zpětnou sledovatelnost.</p> <p>Dodávateľ má povinnost přezkoumat účinnost zpětné sledovatelnosti v rámci interních auditů. V rámci každoroční requalifikační zkoušky je nutno předložit písemný doklad o odpovídající jednoznačné sledovatelnosti.</p>
<p>4.5 Zentrierte Fertigung</p> <p>Bei regelbaren Merkmalen ist eine zentrierte Fertigung anzustreben. Für die besonderen Merkmale ist ein beherrschter und länger Prozess durch fortlaufende, systematische Auswertungen der Prüfergebnisse entsprechend den Regelwerken mittels statistischer Prozessregelung (SPC) einzuhalten und zu dokumentieren.</p> <p>Nicht regelbare besondere Merkmale, wie z.B. werkzeuggebundene Merkmale und nicht prozessfähige besondere Merkmale erfordern eine Einschränkung der Werkstücktoleranz unter Berücksichtigung aller Randbedingungen der statistischen Prozessregelung wie z.B. Maschine/Prozess, Messverfahren, Prüfmittelunsicherheit und eine entsprechende Festlegung von Eingriffsgrößen.</p> <p>Ein Sortieren außerhalb dieser Eingriffsgrößen ist zu vermeiden. Bei nicht prozessfähigen Merkmalen muss</p>	<p>4.5 Ustálený proces výroby</p> <p>V případě regulovatelných znaků je třeba usilovat o ustálený proces výroby. Pro zvláštní znaky musí být dodržován a zdokumentován zvládnutý a způsobový proces, a to pomocí související, systematické vyhodnocování výsledků zkoušek podle pravidel statistických regulací procesů (SPC).</p> <p>Neregulovatelné zvláštní znaky, jako např. znaky týkající se nástrojů a procesně nezpůsobilé znaky vyžadují omezení tolerance dílů s ohledem na všechny mezní podmínky statistické regulace procesů jako např. stroj/proces, metoda měření, nepřesnost křesbových prostředků a odpovídající stanovení mezí pro zásah. Musí být zamezeno třídění mimo tyto meze pro zásahování. V případě procesně nezpůsobilých znaků musí být statistickými metodami zdokumentována 100% zkouška.</p>

- 23 -

<p>die 100%-Prüfung ebenfalls durch die statistischen Methoden dokumentiert werden.</p>	<p>die 100%-Prüfung ebenfalls durch die statistischen Methoden dokumentiert werden.</p>
<p>4.6 Abweichungsgenehmigung</p> <p>Bei Abweichungen von der Spezifikation ist grundsätzlich vor Auslieferung eine Freigabe mittels Formular K3_11_1, K3_11_2 einzuholen.</p>	<p>4.6 Schválení odchylek</p> <p>V případě odchylek od specifikací musí před expedicí být zásadně vyžádáno uvolnění pomocí formuláře K3_11_1, K3_11_2.</p>
<p>4.7 Kommunikation</p> <p>Benteler erwartet, dass Lieferanten zur technischen Unterstützung im Rahmen von Gesprächen bei Kunden, im eigenen Haus oder bei Benteler zur Verfügung stehen.</p> <p>Die Kommunikation zwischen Lieferant und Kunden von Benteler in Bezug auf Benteler-Produkte hat ausschließlich in Absprache mit Benteler stattzufinden.</p>	<p>4.7 Komunikace</p> <p>Benteler očekává, že dodávateľe budou pro technickou podporu k dispozici v rámci pohovorů u zákazníků, ve vlastní firmě nebo u Bentelera.</p> <p>Komunikace mezi dodávatelem a zákazníkem Bentelera v souvislosti s výrobky Bentelera se musí uskutečnit výhradně po dohodě s Bentelerem.</p>
<p>4.8 Standort- und bauteilspezifische Anforderungen für Prototypen</p> <p>Im Rahmen der Bestellung kann zusätzlich zu den im Abschnitt 2.2.21 beschriebenen Forderungen unter anderem eine der beiden nachstehenden Forderungen gestellt werden:</p> <p>Prototyp 1</p> <p>Es sind bei jedem Produktionslos an 15% der gefertigten Teile (Menge ggf. aufrunden) alle besonderen Merkmale (2.2.4) zu messen und zu dokumentieren. Neben den Messwerten sind die jeweilige Mittelwerte und die Streuung anzugeben. Vor dieser Vorgabe kann unter folgenden Voraussetzungen abgewichen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merkmale sind werkzeuggebunden • Fertigung auf Serienmaschinen, wobei für ähnliche Teile (Werkstoff, Dimensionen und Toleranzanliegen) bereits Maschineneigenschaften vorliegen. • Teile stammen aus Serienfertigung <p>Treffen diese Voraussetzungen zu, sind bei jeder Produktionslos an 2 Teilen alle Merkmale zu messen und zu dokumentieren. Hierbei sind ebenfalls der jeweilige Mittelwert und die Spannweite anzugeben.</p> <p>Auf besondere Anforderung sind die besonderen Merkmale in der Prototypenphase in der bestellten Menge 100% zu dokumentieren.</p>	<p>4.8 Specifické požadavky pro prototypy a místo jejich výroby</p> <p>V rámci objednávky může být navíc k požadavkům popsaným v části 2.2.21 mimo jiné stanoven jeden z dále uvedených požadavků:</p> <p>Prototyp 1</p> <p>U každé výrobní dávky musí být všechny zvláštní znaky změřeny a zdokumentovány u 15% dodaných dílů (možnosti příp. zaokrouhlit). Kromě naměřených hodnot musí být uvedeny příslušné průměrné hodnoty a rozptyly. Od tohoto zadání lze upustit za následujících předpokladů:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Znaky se vztahují na nástroje • Výroba na sériových strojkch, přičemž pro podobné díly (materiál, dimenze a toleranční zařazení) již existující způsobilosti strojů. • Díly pocházejí ze sériové výroby <p>Je-li tento předpoklad správný, musí být u každé výrobní dávky měřeny a zdokumentovány všechny znaky u 2 dílů. Přitom musí být také uvedeny příslušné průměrné hodnoty a rozsah.</p> <p>Na zvláštní žádost musí být během prototypové fáze u objednaného množství 100% zdokumentovány zvláštní znaky.</p>

- 24 -

Abschnitt 5 Literaturverzeichnis	Část 5 Seznam literatury
Normen-Bezugsquelle	Zdroj norem
Beuth Verlag GmbH 1. ISO 9001 2. ISO 14001 3. Öko-Audit-Verordnung EMASII, EG 761/2001	Beuth Verlag GmbH 1. ISO 9001 2. ISO 14001 3. Ekologicko-audítní nařízení EMASII, EG 761/2001
Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) 1. Band 1 2. Band 2 3. Band 4 4. Band 5 5. Band 6 (Teil 1) 6. Band 6 (Teil 3) 7. Band 6 (Teil 5) 8. ISO/TS 16949	Svaz automobilového průmyslu, registrované sdružení (VDA) 1. svazek 1 2. svazek 2 3. svazek 4 4. svazek 5 5. svazek 6 (část 1) 6. svazek 6 (část 3) 7. svazek 6 (část 5) 8. ISO/TS 16949
QS 9000-Regelwerke 1. QS 9000 PPAP 2. QS 9000 APQP 3. QS 9000 SPC 4. QS 9000 MSA 5. QS 9000 FMEA	Pravidla QS 9000 1. QS 9000 PPAP 2. QS 9000 APQP 3. QS 9000 SPC 4. QS 9000 MSA 5. QS 9000 FMEA
IMDS Handbuch, Revision 0, Stand 03.03.2008	příručka IMDS, revize 0, stav k 03.03.2008
Abschnitt 6 Formulare	Část 6 Formuláře
Hinweise Die aufgeführten Formulare stellen den Bentley-Standard dar und umfassen die Mindestanforderungen. Sollten andere Formulare zum Einsatz kommen, so sind diese mit dem Abnehmerwerk oder Projektteam zu vereinbaren.	Upozornění Uvedené formuláře představují standard Bentleyu a obsahují minimální požadavky. Pokud budou použity jiné formuláře, je to možné jen po dohodě s odebírajícím závodem nebo projektovým týmem.

Der Lieferant bestätigt durch Unterschrift die Kenntnisnahme und Einhaltung der QSV.
Dodavatel stvrzuje svým podpisem, že dohodu o zajišťování kvality bere na vědomí a bude ji dodržovat.

Ort/Datum
Místo/ datum

Geschäftsführer/Firmenstempel
Jednatel/ razítka firmy

Příloha C: Dohoda o utajení

DOHODA O UTAJENÍ

mezi

firmou

XXXXXX

Adresa

Adresa

IČO: 00000

dále nazývanou „**XXXXXX**“

a firmami

Benteler ČR s.r.o.

a

Benteler Automotive Rumburk s.r.o. a

Školní 713

Bentelerova 460/2

463 31 Chrastava

408 01 Rumburk

IČO: 63145936

IČO: 25492080

a **Benteler Automotive SK s.r.o.**

Priemyselná 5471

901 01 Malacky

IČO: 44799951

dále nazývané „Benteler“.

Benteler dá na vědomí **XXXXXX** určité důvěrné informace, které se vztahují k

Technologiím a výrobnímu programu Benteleru

dále označovanému jako „předmět utajení“, přičemž **XXXXXX** uznává, že předmět utajení a každá důvěrná informace patří výlučně firmě Benteler.

V důsledku toho se smluvní strany dohodly následujícím způsobem:

1. Všechny informace, které se vztahují k předmětu utajení a jsou předávány firmou Benteler firmě XXXXXX písemně (např. jako náčrty, v grafické nebo strojově čitelné podobě) nebo ústně, jsou považovány firmou XXXXXX za důvěrné a je s nimi zacházeno jako s důvěrnými. Nebudou zveřejňovány nebo předávány dále jiným stranám nebo jinak použity. Tento závazek platí pro XXXXXX ve vztahu k jiným vnitřním provozním předpisům Benteleru, z nichž se je XXXXXX dozví u příležitosti spolupráce.

Následující informace nejsou podchyceny touto úpravou:

- a) informace, které jsou XXXXXX již v okamžiku, ve kterém informaci přijímá, prokazatelně známy,
 - b) ty, které pocházejí od XXXXXX samotného,
 - c) ty, které byly firmou Benteler výlučně písemně uvolněny pro předání nebo zveřejnění.
2. XXXXXX bude používat stejný stupeň svědomitosti pro utajení důvěrných informací, který používá pro své vlastní důvěrné informace.
 3. XXXXXX souhlasí, že bude dávat důvěrné informace ve vztahu k předmětu utajení jen těm pracovníkům, kteří se zabývají předmětem utajení, a zaváže tyto pracovníky k utajení stejným způsobem, jak je upraveno v této smlouvě.
 4. XXXXXX neoznámí existenci této dohody o utajení nepovolaným třetím osobám, rovněž neoznámí svůj pracovní vztah, projekty, aktivity ve vztahu k firmě Benteler, pokud se vztahují k předmětu utajení; z toho vyplývající neoznámí XXXXXX rovněž žádné příslušné výsledky, závěry, vynálezy nebo jiné autorsky chráněné skutečnosti bez výlučného písemného souhlasu Benteleru.
 5. Ani tato dohoda ani nějaké důvěrné předání informace nejsou považovány ani výlučně ani logicky za přenos práva nebo udělení licence firmě XXXXXX. Pokud oznámená informace je chráněna ochranným právem (zejména autorským právem) nebo může být chráněna (zejména patenty a užitnými vzory), zavazuje se XXXXXX, že se zdrží všech jednání, která by porušovala ochranné právo příp. která by bránila úspěšnému přihlášení.

6. Každý v originálu nebo kopii obdržený podklad ohledně předmětu utajení příp. důvěrné informace vrací **XXXXXX** Benteleru po ukončení spolupráce. Žádný z těchto podkladů si nesmí ponechat **XXXXXX** opisu.
7. Veškeré vztahy vzniklé z této smlouvy se řídí jejími ujednáními. V případě, že některé otázky nejsou smlouvou upraveny, řešeny či předpokládány je pro řešení takových vztahů rozhodující obecná právní úprava zákona č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník.
8. Případné spory se smluvní strany zavazují řešit smírnou cestou. Pro případ, že nebude možné konflikt mezi stranami, nebo neshody řešit takovým způsobem sjednávají strany rozhodčí doložku.

Za tímto účelem se strany dohodly, že spor rozhodnou tři rozhodci, z nichž po jednom zvolí každá ze stran ze seznamu rozhodců vedeného u Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře ČR. Takto zvolení rozhodci si zvolí předsedajícího rozhodce do deseti dnů.

Řízení se bude konat v sídle předsedy komise případně v místě jiném na kterém se shodne komise a bude provedeno v souladu s Řádem tohoto Rozhodčího soudu podle zásad spravedlivého vyřešení sporu. Rozhodnutí bude konečné a závazné pro obě smluvní strany.

Tato dohoda se použije analogicky i pro jiné budoucí předměty utajení.

V Chrastavě, dne

XXXXXX s.r.o.

Benteler ČR s.r.o.

Benteler Automotive Rumburk s.r.o.

Benteler Automotive SK s.r.o.

Příloha D: Potenciální analýza

Potenciální analýza

podle VDA 6.3 stav 2010

Organizace (Dodavatel/ Zájemce):

Výrobní místo:

VDA-QMC

Dod.-čís:
(DUNS)

Zadavatel:

Důvod
zadání:

Datum:

Číslo
zakázky:

P.č.	Projekt, Produkt, Proces	Hodnocení
		ZELENÁ
ZELENÁ	Dodavatel uvolněn:	Zadání výše jmenovaného projektu, produktu je možné
ŽLUTÁ	Dodavatel v řízení:	Zadání výše jmenovaného projektu, produktu je podmíněně možné
ČERVENÁ	Dodavatel zablokován:	Zadání výše jmenovaného projektu, produktu není možné

Poznámka: Dodavatel/zájemce v řízení se zavazuje po úspěšném zadání v rámci dohody o kvalifikaci ke spolupráci s uvolněným dodavatelem poradenských služeb. Náklady nese dodavatel.

Historie auditů/Certifikáty

Základ auditu	Datum	Provedl	Výsledek
ISO 9001:2009	29/12/2009	Ferrcert	platný 28.12.12
ISO 14001:2005	29/12/2009	Ferrcert	platný 28.12.12
MSZ 28001:2008	29/12/2009	Ferrcert	platný 28.12.12

Rozdělovník:

BAT -	PUR	SOE	* Účastník
Dutrade			

1. Termin programu zlepšení:

Opatření viz "Program zlepšení"

Auditor

Vedoucí hodnocení dodavatele

Podpis dodavatele/zájemce




VDA 6.3*	katalog otázek Potenciální analýzy (Pt)	0	Hodnocení	Prostor pro poznámky
Hodnotící otázka				
Požadavky				
2.1	1.1	Je zřízena organizace projektu (vedení projektu) a jsou stanoveny úlohy a kompetence vedení projektu a členů týmu?	<div> <div></div> <div></div> <div></div> </div>	Management projektu je ve stavu splňujícím požadavky zákazníka. Proces zřizování managementu projektu je k dispozici. Pravomoci vedoucího projektu a členů týmu a napojení na organizaci jsou stanoveny a obsahují všechny nezbytné kompetence pro realizaci. Dodavatelé jsou průběžně zapojováni do managementu projektu.
2.2	1.2	Jsou pro průběh projektu naplánovány požadované zdroje, jsou zdroje k dispozici a jsou změny zaznamenávány?	<div> <div></div> <div></div> <div></div> </div>	<p>Plánování zdrojů zohledňuje požadavky zákazníka na základě smlouvy k projektu</p> <p>Plánování zdrojů (průřezový tým) pro management projektu je zřízeno a realizováno. Potřebný rozpočet projektu je naplánován a uvolněn.</p> <p>Zúčastnění pracovníci odborníci uzavírají s odpovídající kvalifikací jsou včas poskytnuti odbornými útvary.</p> <p>Při plánování musí být brán ohled na vytížení pracovníků.</p> <p>Změny v projektu jsou včas oznámeny a před realizací projednány se zákazníkem. Při změnách v projektu (termín, rozsah vývojových prací,....) probíhá přezkoumání plánování zdrojů příp. přizpůsobení potřeb.</p> <p>To se týká jak změn vyvolaných zákazníkem, tak vlastních interních změn i změn vyvolaných dodavatelem.</p> <p>Plánování zdrojů bere v úvahu rovněž dodavatele.</p> <p>Při plánování zdrojů je třeba zvláště uvažovat o kritické cestě.</p>
2.3	1.3	Je k dispozici plán projektu a je odsouhlasen se zákazníkem?	<div> <div></div> <div></div> <div></div> </div>	<p>Plán projektu plní specifické požadavky zákazníka.</p> <p>Všechny interní a zákaznické milníky jsou plně přeneseny do plánu projektu a pravidelně přizpůsobovány změnám.</p> <p>Při změnách plánu projektu je komunikace zajištěna prostřednictvím stanoveného rozdělovníku.</p> <p>Změny plánu projektu, které nejsou vyvolány zákazníkem jsou zákazníkem odsouhlaseny.</p> <p>Plán projektu zohledňuje dodavatele kritického rozsahu. Kritická cesta vychází z plánu projektu.</p> <p>QM-plán musí být součástí plánu projektu.</p> <p>V definovaných milnících plánu projektu se provádí hodnocení (přezkoumání), kdy se prověřuje, zda jsou všechny plánované aktivity provedeny a zda je dosaženo požadovaného stupně zralosti.</p>
2.4	1.4	Je v projektu zajištěno řízení změn prostřednictvím vedení projektu?	<div> <div></div> <div></div> <div></div> </div>	<p>Management změn v projektu plní specifické požadavky zákazníka</p> <p>Ověření realizovatelnosti změn se provádí a je dokumentováno.</p> <p>Změny jsou pravidelně oznamovány a projednávány se zákazníky.</p> <p>Všechny změny jsou dokumentovány pomocí definovaných procesů.</p> <p>Změny, které nejsou vyvolány zákazníkem, jsou projednány se zákazníkem.</p> <p>U změn, které ovlivňují kvalitu produktu musí být spolu se zákazníkem ohodnoceno riziko.</p> <p>Dodavatelé (kritický rozsah) jsou aktivně zapojeni do managementu změn.</p> <p>Okamžit zastavení změn je definován a dodržován.</p> <p>Odchylky od tohoto jsou písemně zachyceny mezi zákazníkem a dodavatelem.</p> <p>Období změn před SOP neohrožuje kvalitu produktu.</p> <p>Realizace změn musí být v závislosti na zbyvajícím čase před SOP společně ohodnocena.</p>
2.5	1.5	Jsou do změnového řízení zapojeny odpovědné osoby	<div> <div></div> <div></div> <div></div> </div>	<p>Odpovědné osoby a jejich zástupci pro management změn u zákazníka jsou v organizaci a u dodavatele definovány.</p> <p>Existují pravidla pro zacházení se změnami (rozdělovník, čas zpracování, způsoby eskalace).</p>

* Další vysvětlení jsou popsána v katalogu otázek VDA 6.3

		organizace a zákazníka?	Požadavky zákazníka k řízení změn jsou dodržovány, nebo specificky řízeny a dokumentovány. Ustanovení odpovědnosti za změny je definováno.		
2.6	1.6	Je součástí projektu QM-plán a je realizován a pravidelně sledován z hlediska dodržování?	IV plánu projektu musí být integrován QM-plán, který obsahuje všechny odpovídající aktivity k QM plánování. QM-plán je zpracován v souladu s požadavky zákaznickou smlouvou a obsahuje jak interní, tak externí kritéria zajištění produktu Osoby odpovědné za zpracování a péči o QM-plány jsou definovány a nasazeny QM-plán bere v úvahu termíny celkového projektu. QM-plán obsahuje všechny specifické požadavky produktu a procesu při ověřování a validaci. Do QM-plánu jsou zahrnuty všechny specifické požadavky produktu a procesu při ověřování a validaci. Realizace QM-plánu se pravidelně sleduje s ohledem na dodržování a dosažení cílů. Při odchylkách od cílů existuje proces eskalace, do kterého je zapojen zákazník.		dle BTL(BTM).
2.7	1.7	Je řízen proces eskalací a je účinně realizován?	Pro odchylky od stupňů zralosti v projektu, které ohrožují celkový plán termínů musí být k dispozici model eskalace (management rizik) Proces eskalace je pro projekt popsán a zřízen. Specifické požadavky zákazníka jsou přitom zohledněny Kritéria eskalace jsou stanoveny, odpovědnosti a pravomoci řízení. Účinnost funkce (eskalace) je prokázána pomocí odpovídající dokumentace.		

		Plánování návrhu produktu a procesu			
3.1	2.1	Jsou předloženy specifické požadavky na produkt a na proces?	Pro navrhovaný produkt jsou známy všechny požadavky. Organizace má proces pro identifikaci všeobecných QM požadavků zákazníka a také pro implementaci konstrukčních a procesních požadavků. Podklady poptávek a smluv jsou ověřeny z hledisky úplnosti Nejsou-li požadavky splnitelné, musí to být zákazníkovi sděleno, příp. odchylky od zákazníka "uvolněny"/schváleny. Požadavky zákazníka na výběr subdodavatelů příp. vstupních materiálů musí být dokumentovány. Zvláštní charakteristiky musí být identifikovány na základě vlastních požadavků, požadavků zákazníka, právních požadavků, výrobních technologií a charakteristik, které vyplývají ze způsobu použití/společnosti produktu.		Požadavky BAT - EK25 + BTL
3.2	2.2	Je vyvíditelnost na základě zjištěných požadavků na produkt a na proces hodnocena s rezervou?	Postupy pro hodnocení vyvíditelnosti (provoditelnosti) musí být řízeny. Podklady poptávek a smluv musí být ověřeny z hlediska provoditelnosti. Musí být zaveden proces, který zajišťuje, že byly prošetřeny všechny požadavky na produkt včetně těch, které nebyly explicitně zákazníkem zadány (např. právní požadavky). Kvalitní (Lessons learned) a očekávání do budoucna musí být zahrnuto do uvažování. Proces uvolňování před předáním nabídky zákazníkovi musí být řízen. Všechny odpovědné/zúčastněné útvary musí realizovatelnost požadavků zákazníka potvrdit (nákup, vývoj, plánování výroby, výroba, plánování kvality, logistika...) Potřebné kapacity pro stavbu vzorku, prototypu atd. jsou zohledněny již ve fázi nabídky. Požadavky z P7 "Péče o zákazníka/spokojenost zákazníka/servis" jsou vzaty v úvahu.		Odsouhlasení BTL na BAT.


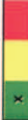


		Realizace návrhu produktu a procesu			
4.1	3.1	Jsou vypracovány FMEA produktu/FMEA procesu, v	Ve fázi vývoje je prostřednictvím FMEA zajištěno, že produkt a proces odpovídají požadavkům zákazníka týkajících se funkce, spolehlivosti atd. Změny produktu a procesu musí být znovu ohodnoceny. Případně se po dohodě FMEA týmu a		

		průběhu projektu aktualizovány a jsou stanovena nápravná opatření?	<p>vedoucího projektu, vyvolá provedení nové analýzy.</p> <p>Podle realizace opatření je potřebná aktualizace ve smyslu no-vého hodnocení pravděpodobnosti výskytu a pravděpodobnosti odhalení, přičemž důraz je kladen na proces ověření/validaci FMEA produktu v rámci projektu.</p> <p>FMEA musí být obsahem plánu vývoje/návrhu.</p> <p>Z toho musí vycházet počáteční fáze, rozhraní k FMEA procesu, smýška aktualizace, atd.</p> <p>Provedení FMEA analýz musí být řízeno.</p> <p>Jsou definována rozhraní k zákazníkovi/dodavateli i interní rozhraní.</p> <p>Případná zákaznická zadání k hodnocení jsou dokumentována a využívána.</p> <p>Funkce plánování výroby a následná výroba jsou členy FMEA týmu.</p> <p>Ph zpracování FMEA produktu se mají zahrnout předpokládaná pracovníště výroby.</p> <p>Jsou identifikovány zvláštní charakteristiky, ve FMEA označeny a zajištěny opatřeními.</p> <p>Účinnosti opatření jsou prokázány.</p> <p>Rozhraní od FMEA produktu a FMEA procesu jsou řízena.</p> <p>Existuje regulační smýška aktualizace FMEA (činnost a iniciace)</p>	FMEA viz. Plán opatření	
4.5	3.2	Jsou v příslušných fázích k dispozici důkazy o způsobilosti a uvolnění na bázi požadavků?	<p>Uvolnění/prokázání způsobilosti pro všechny jednotlivé díly, moduly a dodávané díly jsou prokázána v souladu s plánem termínů vývoje.</p> <p>Jsou zpracovávány pravidelné zprávy o stavu (statusu) projektu k plánu projektu příp. miniklům zákazníka</p> <p>Pravidla pro hodnocení/ukazatele musí být definována.</p> <p>Musi být předloženo PPF (uvolnění produktu a výrobního procesu). PPF je závěrečným ověřením procesu plánování produktu, výroby, a přepravy a vede v případě pozitivního výsledku k uvolnění sérové výroby.</p> <p>Referenční díly ze vzorkování jsou uchovávány v souladu se zadáním zákazníka</p> <p>Ověřování a validace produktu a procesu jsou zajištěny</p>	VDA svazek 2, dodavatel realizuje.	
4.9	3.3	Je předání projektu do sérové výroby řízeno s ohledem na zjištění náběhu?	<p>Proces strukturovaného předávání odpovědnosti mezi vývojovým týmem a výrobou musí být řízen.</p> <p>Požadavky zákazníka jsou vzaty v úvahu.</p> <p>Před první sérovou dodávkou musí být předloženo úplné interní uvolnění výrobního procesu.</p> <p>Výrobní test podle požadavků zákazníka na výrobním místě je proveden.</p> <p>Opatření z výrobního testu jsou realizována v termínu.</p> <p>MFU (zkoumání způsobilosti strojů) z je prokázáno u všech zvláštních charakteristik.</p> <p>Nachystané nástroje, zkušební a měřicí zařízení jsou k dispozici v požadovaném množství.</p> <p>Postup zajištění náběhu je popsán a zaveden, aby byla fáze rozběhu zkrácena a byl zajištěn robustní výrobní proces.</p> <p>Zajištění náběhu se musí provádět pro všechny nové díly a díly změněné, které vyžadují vzorkování.</p>	VDA svazek 2, dodavatel realizuje.	
Management dodavatelů					
5.1	4.1	Využívají se pouze dodavatelé, kteří byli uvolnění a kteří jsou	<p>Před stanovením dodavatelů se musí předložit posouzení systému kvality (certifikace/auditování).</p> <p>Je prokázáno včasné plánování výběru a hodnocení nových dodavatelů pomocí kritérií výběru</p>		


		kvalitativně způsobilí?	<p>příměně s plánem projektu zákazníka</p> <p>Při nasazení do výroby musí být zajištěno, že jsou nasazení pouze vhodní dodavatelé</p> <p>Při odchylkách od vlastních kritérií výběru se musí stanovit další postup. Musí být vzaty v úvahu zkušenosti z vyhodnocení kvalitatívního výkonu stávajících dodavatelů.</p> <p>Must být vyřešena a ohodnocena rizika dodavateleště řetězce a vhodnými opatřeními redukována (nouzová strategie).</p> <p>Ve všech fázích se u pověřených dodavatelů plánují a provádějí audit procesů, nebo uplatňují srovnatelné metody (v závislosti na klasifikaci rizik dílu).</p> <p>U dodavatelů musí být zajištěny dostatečné kapacity.</p> <p>To platí i při změnách množství kusů.</p>			dodavatelem materiálu je mateřská firma ISD Dunaferr.
5.2	4.2	Jsou zohledněny požadavky zákazníka v dodavatelském řetězci?	<p>Dodavatelé v dodavatelském řetězci musí řídit a sledovat své pověření a výkon (v závislosti na klasifikaci rizik dílu).</p> <p>V tomto procesu musí být rozpoznána a zajištěna rozhraní k dodavatelům/subdodavatelům.</p> <p>Odpovědnosti u dodavatelů musí být řízeny.</p> <p>Předávání požadavků zákazníka musí být řízené a transparentní.</p> <p>Rovněž je třeba zohlednit management změn.</p>			požadavky dle EK25 + BTL
5.4	4.3	Jsou k dispozici pro rozsah nakupování požadovaná uvolnění?	<p>Pro celý rozsah dodávek musí být před sériovým nasazením nových/změněných produktů/procesů provedeno uvolnění.</p> <p>Pokud není stanoveno jinak, má dodavatel modulů plnou odpovědnost za dohled nad kvalitou všech jednotlivých komponent.</p> <p>Z tohoto důvodu má být prokázán management změn od zákaz-níků až k subdodavatelům.</p>			bude realizováno VDA2, protizkouška v nezávislé laboratoři.
5.5	4.4	Je zajištěná dohodnutá kvalita v rozsahu nakupování?	<p>Schopnosti a výkony dodavatele musí být v definovaných intervalech prověřovány a specificky k dílu v rozsahu (katalog dodavatelů) stanoveny a vyhodnocovány. Při negativních výsledcích jsou pevně stanoveny programy kvalifikace. Realizace opatření je prokazována.</p> <p>Ke sledování kvality v oblastech nakupování se pravidelně provádějí, dokumentují a vyhodnocují zkoušky.</p> <p>U bezpečnostních dílů musí být učiněny specifické dohody s dodavateli týkající se manipulace a zkoušení v procesu jakož i značení a uchovávání výsledků.</p> <p>Rekvalifikační zkoušky se provádí podle požadavků zákazníka.</p> <p>Zkušební a měřicí zařízení jsou náležitě skladována a kontrolní pracoviště příměně uspořádána (poškození, znečištění, klimatické, světelné poměry, pořádek, čistota, hluk).</p>			s každou dodávkou certifikát dle požadavku
5.6	4.5	Je vstupní materiál účelně skladován?	<p>Dodávaný vstupní a nosný materiál jsou skladovány v souladu se statutem uvolnění chráněný proti poškození a pomíchání.</p> <p>„Podezřelý“/zablokované produkty jsou jednoznačně zabezpečeny a chráněny před přístupem.</p>			materiál skladován v uzavřené hale.



Proces výroby Co vstupuje do procesu? Vstupy procesu (Input)					
6.1.1	5.1.1	Je prováděno předávání projektu od vývoje do sériové výroby?	<p>Proces předávání odpovědnosti mezi vývojem a výrobou je definován a řízen.</p> <p>Před první sériovou dodávkou se musí předložit úplné uvolnění výrobního procesu a produktu se všemi požadovanými podklady. Postup PPF má před spuštěním série poskytnout důkaz, že budou naplněny požadavky dohodnuté ve výkresech a specifikacích. Uzávěření PPF dokládá, že byly požadavky zákazníka, specifikace a zvláštní požadavky (např. právní, normalizní atd.) správně pochopeny a realizovány. PPF je závěrečným ověřením procesu plánování produktu, výroby a přepravy a vede v případě pozitivního výsledku k uvolnění série.</p> <p>Podmínky pro uvolnění sériové výroby jsou odsouhlaseny se zákazníkem.</p> <p>Postup zajištění náběhu je popsán a zaveden, aby byla fáze rozběhu zkrácena a byl zajištěn robustní výrobní proces.</p> <p>Zajištění náběhu se musí provádět pro všechny nové díly a díly změněné, které vyžadují vzorkování.</p> <p>Zkušební výroba podle požadavků zákazníka byla provedena a pozitivně vyhodnocena. Opatření ze zkušební výroby byla realizována v souladu s termíny. Výrobní prostředky/nové díly jsou pozitivně ověřovány.</p> <p>Proces dalšího rozvoje FMEA produktu/procesu je definován a řízen.</p> <p>MFU (zkoumání způsobilosti strojů) jsou pro všechny zvláštní charakteristiky prokázány.</p> <p>Nástroje, zkušební a měřicí zařízení je v potřebném počtu k dispozici.</p>	<div><div></div><div></div><div>X</div></div>	Bude realizováno uvolnění VDA2
6.1.3	5.1.2	Jsou vstupní materiály účelné skladovány a jsou dojednány přepravní prostředky /balicí zařízení s ohledem na speciální vlastnosti vstupních materiálů?	<p>Zákaznické předpisy pro balení musí být průběžně brány v úvahu/realizovány (také v jednotlivých úsecích výroby).</p> <p>Díly musí být také během výroby a vnitropodnikové přepravy chráněny pomocí vhodných přepravních jednotek proti poškození nebo znečištění.</p> <p>Skladové prostory/pracoviště/kontejnery pro díly/produkty musí být udržovány v náležitém pořádku/čistotě.</p> <p>Díly/materiály přichystané na pracovišti/montážní lince musí umožňovat bezpečnou manipulaci.</p> <p>Stanovené lhůty skladování a časy zpracovatelnosti u speciálních materiálů/dílů musí být vhodnými metodami sledovány (nejděší, minimální doba skladování předepsaná doba v mezikladi).</p> <p>Kritické provozní a pomocné látky pro stroje a zařízení, které mají přímý vliv na produkt/kvalitu produktu, musí být odpovídajícím způsobem sledovány.</p> <p>Díly/vstupní materiály/kritické provozní a pomocné látky se mají chránit proti vlivu okolního prostředí/klimatickým vlivům.</p>	<div><div></div><div></div><div>X</div></div>	Dodavatel je schopný materiál balit dle požadavku.
		Jsou všechny výrobní procesy řízeny? Průběh procesu / obsah činnosti			
6.2.1	5.2.1	Jsou na základě plánů kontroly a řízení výroby plně zavedeny do výrobních a zkušebních podkladů odpovídající údaje?	<p>PLP, pracovní plán, výrobní pokyny musí být k dispozici na pracovišti/kontrolním místě. Musí tam být popsány a definovány kontrolované charakteristiky, měřicí zařízení, metody, četnost/intervaly a rekvizitace.</p> <p>Parametr procesu, který má vliv na vlastnosti produktu/kvalitu musí být plně zadán.</p> <p>Parametry procesu a kontrolované charakteristiky se uvádějí s tolerancemi.</p> <p>Hranice zásahu v regulačních kartách musí být stanoveny, patrné a přehledné.</p> <p>Odchytky a zavedená opatření k zadání procesů, kontrolovaným znakům se dokumentují.</p> <p>Data ke strojům/nástrojům/pomocnému materiálu (nástroj a stroj – č.) pro kritické produkty a procesy musí být uvedena v pracovním plánu/PLP/kontrolní návodce.</p>	<div><div></div><div></div><div>X</div></div>	PLP

6.2.3	5.2.2	Může být s výrobním zařízením dosaženo specifických požadavků zákazníka týkajících se produktu?	<p>Musí být prokázáno, že s existujícími výrobními zařízeními jsou procesy realizovány v souladu s požadavky zákazníka a výsledné produkty odpovídají specifikaci zákazníka.</p> <p>Výrobní zařízení, stroje a vybavení musí být schopna dodržet zákazníkem stanovené tolerance příslušných charakteristik</p> <p>Pro důležité charakteristiky produktu/procesu jsou zjišťovány a průběžně prokazovány způsobilosti procesu.</p> <p>Krátkodobá způsobilost procesu (zkoumání způsobilosti strojů (MFU)) a předěžná způsobilost procesu musí dosáhnout hodnoty $Cmk / Ppk \geq 1,67$. Pro dlouhodobou způsobilost procesu Cpk platí minimální požadavek na úrovni $Cpk \geq 1,33$. Jsou zohledněna zákaznická zadání/požadavky pro prokazování zvláštních charakteristik.</p> <p>U zvláštních charakteristik, pro které nemůže být prokázána způsobilost, je požadována 100% kontrola.</p> <p>Požadavky na čistotu výroby jsou definovány a realizovány v závislosti na rizicích produktu.</p>		<p>Od roku 2013 bude dodavatel implementovat měření tl. materiálu průběžně během výroby.</p> <p>Výrobce materiálu bude implementovat kamerový systém na kontrolu povrchu.</p>
6.2.4	5.2.3	Jsou zvláštní charakteristiky (znaky) ve výrobě řízeny?	<p>Zvláštní charakteristiky produktu a zvláštní parametry procesu jsou označeny v plánu kontroly a řízení (PLP) a jsou systematicky hlídány (SPC).</p> <p>Hranice pro zásah jsou definovány.</p> <p>Odchylky jsou řízeny účinně.</p> <p>Záznamy o odchylkách a nápravná opatření jsou prováděna. Od-chytky, které mají vliv na vlastnosti produktů musí být povoleny zákazníkem.</p> <p>Výrobní procesy jsou zvládnuty a způsobilé.</p> <p>Záznamy o kvalitě pro zvláštní charakteristiky jsou stanoveny (do-ba a způsob archivace) a odsouhlaseny se zákazníkem.</p> <p>Co se týče charakteristik se zvláštní archivační povinnosti, jsou zohledněny specifické požadavky zákazníka</p>		není definováno (v případě požadavku lze aplikovat)
6.2.5	5.2.4	Jsou zmetky, přepracované díly a díly ze seřizování důsledně oddělovány a označovány?	<p>Neuvolněné díly, vadné díly např. díly s chybnými charakteristikami musí být oddělovány a dokumentovány a případně z výrobního toku bezpečně odstraňovány.</p> <p>Kontejnery pro zmetky a přepracování musí být příměně označeny.</p> <p>Blokační sklad a blokační prostory musí být jednoznačně rozpoznatelné (neoprávněný přístup musí být vyloučen)</p> <p>Uložení příp. uchovávání seřizovacích/referenčních dílů a nástrojů musí být vyhrazeno a identifikovatelné.</p> <p>Interní zbytková množství musí být evidována z hlediska množství, odpovídajícím způsobem pomocí vhodného optimálního toku materiálů/dílů musí být zajištěno, že je pomíchání, nebo záměna podobných dílů vyloučena, příp. pomocí opatření typu Poka Yoke.</p> <p>Chybná zástavba musí být neprodleně rozpoznána a nesmí dále protéct procesem tvorby hodnoty. Jsou přijaty vhodné kontroly a opatření, která zajišťují včasné rozpoznání a vyřazení chybně zpracovaných dílů.</p> <p>Odpovídající témata a opatření musí být obsažena a zkoumána ve FMEA procesu příp. FMEA produktu.</p> <p>Proces opětovného použití zbytkových množství, oddělených dílů (např. nahromaděných z důvodu poruch zařízení), dílů z přepracování, auditu produktu, kontrolovaných dílů atd. musí být jednoznačně řízen. Kontejnery/díly musí být dostatečně, účelně a bezpečně označeny.</p> <p>Slav zpracování příp. status kontrol musí být zjevně patrný.</p> <p>Datum propadnutí a skladovací doba materiálů respektive dílů musí být sledována.</p>		5.2.4
6.2.6	5.2.5	Je tok materiálů a dílů zajištěn proti pomíchání / záměně?			oddělený prostor pro neshodný materiál. Identifikace každého svítku

6.3.2	5.3.1	<p>Jaké funkce podporují proces? Lidské zdroje / podpora procesu</p> <p>Jsou pracovníci schopni plnit stanovené úlohy a je jejich kvalifikace trvale udržována?</p>	<p>Pro každé pracovní místo musí existovat popis pracovní činnosti včetně profilu požadavků. Potřeby školení se musí pro každého pracovníka vyšetřovat individuálně ve vztahu k jeho úlohám a musí se zpracovat odpovídající plán rozvoje personálu. Musí být dokumentováno kdo je pro jaké úlohy a činnosti kvalifikován.</p> <p>Tato dokumentace musí být zohledněna při plánování nasazení personálu.</p> <p>Pracovníci jsou školeni v procesech a v poznávání potenciálně se vyskytujících výrobních vad. Všichni pracovníci jsou školeni o následcích chybného provedení práce (např. školení o produktu, co se stane, pokud by byly dily chybně sestaveny, zacházení s měřidly...). Školení o bezpečnosti práce a o environmentálních aspektech probíhá pravidelně. O styku a zacházení s „dílly/produkty“ se zvláštním prokazováním* je prováděno s pracovníky poučení.</p> <p>Prováděná poučení, instruktáž/kvalifikační osvědčení musí být dokumentována.</p> <p>Zvláštní průkazy způsobilosti, které jsou potřebné pro příslušné činnosti musí být k dispozici (řidiči vysokozdvizných vozků, svářeči, páječi, zkušební zrak, zkouška sluchu atd.). Plány zapracování nových pracovníků, náhradních vypůjčených pracovníků musí být k dispozici.</p> <p>Jednotlivé fáze zapracování musí být prokázány.</p>		<p>Pravidelná školení.</p>
6.4.1	5.4.1	<p>S jakými prostředky se proces realizuje? Hmotné zdroje</p> <p>Jsou ošetřování a údržba výrobních zařízení / nástrojů řízeny?</p>	<p>Vybavení, zařízení, stroje a nástroje, které jsou potřebné k bezproblémovému chodu klíčových procesů se provádějí a plánují se odpovídající preventivní intervaly údržby.</p> <p>Zdroje pro provádění potřebných opatření údržby jsou k dispozici.</p> <p>Potřebná opatření údržby jsou systematicky plánována a prováděna.</p> <p>Preventivní údržba strojů, zařízení a nástrojů se provádí, dokumentuje a řídí (systém údržby).</p> <p>Dosažitelnost náhradních dílů pro výrobní zařízení, zvláště pro klíčové procesy a procesy, které odrážejí kritickou cestu je za-bezpečena.</p> <p>Čistě pracovní prostředí a čisté pracoviště jsou součástí komplexní péče o zařízení (GAB).</p> <p>Proces analýzy a optimalizace prostojů, vytížení strojů a trvanlivosti nástrojů je účinně realizován.</p>		
6.4.2	5.4.2	<p>Je možné s nasazenými měřicími a zkušebními zařízeními účinně dohlížet na požadavky na kvalitu?</p>	<p>Nasazená kontrolní a měřicí zařízení pro účely nasazení a zacházení ve výrobě vhodná a jsou uvedena v plánu kontroly a řízení výroby. Systematické a náhodné příčiny chyb měření jsou vyloučeny. Pracovníci jsou v zacházení s měřidly proškoleni (vyloučení chyb měření). Zkoumání způsobilosti měřidel pro všechna použitá měřicí zařízení/systémy se provádí. Přesnost měření nasazených kontrolních a měřicích zařízení je přiměřená účelu nasazení příp. kontrolované charakteristice.</p> <p>Důkazy o kalibraci měřidel (kalibrační známky) jsou k dispozici.</p> <p>Proces pro periodický dozor nad kontrolními a měřicími zařízeními je zaveden a realizován (povinnost předkládání je definována).</p> <p>Systém označování kontrolních a měřicích zařízení je nastaven, správa kontrolních a měřicích zařízení probíhá přes toto označení. Příslušnost kontrolních a měřicích zařízení, která mají vliv na přesnost měření příp. výsledky měření se sledují stejným způsobem.</p>		
6.4.3	5.4.3	<p>Jsou výrobní a kontrolní pracoviště přiměřena požadavkům?</p>	<p>Jak pracoviště, tak okolní podmínky (také pro přepracování) jsou sladěny s náplní práce a charakterem produktu k zabránění příp. vyloučení znečištění, poškození/záměny/chybné interpretace.</p> <p>Mimo to je uspořádání pracoviště přizpůsobeno výrobním úlohám a odpovídá ergonomickým požadavkům.</p>		<p>Doplnění vizualizace možných vad (viz plán opatření)</p>

6.4.4	5.4.4	Jsou nástroje, zařízení a měřidla odborně skladována?	Také nástroje, zařízení a měřidla, která nejsou v používání a/nebo nejsou uvolněna musí být odborně skladována a vedena. Všechny nástroje, zařízení a měřidla jsou označena příslušným statusem a změnovým stavem (uvolněno, v opravě, oprava nutná, zablokováno).	<div><div></div><div>X</div><div></div></div>	
Jak efektivně proces probíhá? Efektivnost, účinnost, zamezení plýtvání					
6.5.1	5.5.1	Jsou k dispozici zadání cílů pro produkt a proces?	Ukazatele pro proces a produkt jsou definovány a vedeny, aby bylo možno podnikové procesy řídit a sledovat. Provádí se pravidelné porovnávání má být. Zadání cílů jsou odsouhlasena a realizovatelná, aktualizace je zaručena. Jsou stanoveny specifické cíle procesů, jsou sledovány a sdělovány (vyrobený počet kusů, ukazatele kvality jako četnost vad, výsledky auditů, doby průběhu, náklady na vady, ukazatele pro-cesu (Cpk)). Odchylky jsou analyzovány a podloženy vhodnými opatřeními, které vedou ke zlepšení produktu a procesu. Potřebná zvláštní opatření jsou příp. stanovena a realizována. Potenciál pro zlepšování je nepřetržitě zjišťován na základě dosavadních poznatků o kvalitě, nákladech, servisu. Sledování ukazatelů je zajištěno prostřednictvím přezkoumání managementem a v odpovídající pracovní skupině prezentováno.	<div><div></div><div></div><div></div></div>	Hodnocení nehodnoceno
6.5.3	5.5.2	Jsou při odchylkách od požadavků na produkt a proces analyzovány příčiny a je ověřována účinnost nápravných opatření?	Při výskytu odchylek produktu/procesu se provádí vhodná okamžitá opatření k dodržení požadavků do té doby, než jsou příčiny vad odstraněny a je prokázána účinnost provedených náprav. Metody, které se nasazují pro analýzu příčin, jsou definovány a používají se. Odvozují se nápravná opatření, sleduje se jejich realizace a ověřuje se účinnost. Plán kontroly a řízení výroby a FMEA se přitom berou v úvahu a případně se odpovídajícím způsobem doplňují či aktualizují. V organizaci jsou implementovány funkční regulační smyčky ve výrobě. Status opatření je transparentní a je sdělován.	<div><div></div><div>X</div><div></div></div>	interní plán opatření a řešení opatření.
6.5.4	5.5.3	Jsou procesy a produkty pravidelně auditovány?	Pro produkt a jeho výrobní proces musí existovat plány auditů (audit produktu, audit procesu). Podněty pro audity mohou být - nové projekty/procesy/produkty, - prokazování dodržování požadavků na kvalitu, - odhalování potenciálů ke zlepšení. Zprávy o odchylkách se předávají odpovědným osobám, opatření ke zlepšení jsou sledována. Při nesplnění požadavků na kvalitu (interně/externě) se provádějí dodatečné, událostmi vyvolané audity. Audit produktu se provádějí ve výrobě po uzavření výrobních kroků na konečném produktu a dokumentují. Zohledňují se přitom požadavky zákazníka a odpovídající funkce včetně jednoduché a bezpečné zabudovatelnosti. Nedostatků provedení podmíněné vývojem a výrobou jsou za-znamenány, hodnoceny z pohledu zákazníka a zaváděna opo-vidající opatření.	<div><div></div><div>X</div><div></div></div>	bude realizováno(viz plán opatření)

Co má proces vykonávat? Výstupy procesu (Output)		
6.6.1	5.6.1	Jsou plněny zákaznické požadavky vztahující se na produkt a proces?
		<p>Ohled je brán na všechny požadavky, které vycházejí z hodnocení dodavatelů zákazníkem. Specifické cíle pro procesy (příp. ze zadání zákazníka) musí být stanoveny (výrobený počet kusů, ukazatele kvality jako četnost vad, výsledky auditů, doba průběhu, náklady na vady, ukazatele procesu (Cpk)). Zákaznické specifické zvláštní charakteristiky (povinné dokumentované) musí být označeny.</p> <p>Zákaznické požadavky musí být interně auditovány (audit expedice, ...).</p> <p>Proces, který řídí rozsah dodávaných produktů je zaveden. To se týká produktů (součástí), nástrojů, měřidel a balícího materiálu.</p> <p>Pro zkoušky (také dlouhodobé zkoušky) musí být k dispozici zkušební předpisy, zkušební postupy musí být odsouhlaseny se zákazníkem a odpovídajícím způsobem dokumentovány.</p> <p>Proces, jak postupovat v případě zablokování dodávky v oblas-tech skladování/zpracování odvolávek/příprava dílů/expedice a jak informovat zákazníky musí být popsán a zaveden.</p>
		

Péče o zákazníky / spokojenost zákazníků / servis		
7.1	6.1	Jsou požadavky zákazníka týkající se QM - systému, produktu (při vyskladení) plněny?
		<p>Ohled je brán na všechny požadavky, zvláště ty, jež vycházejí z hodnocení dodavatele zákazníkem. Zohlednění certifikace systémů kvality podle požadavků zákazníka. Jsou-li přítomny zvláštních charakteristiky, zahrnutí prokazování do auditování.</p> <p>Požadavky zákazníka jako dodávání náhradních dílů před, během a po fázi sérové výroby, jakož i zpětný odběr dílů a jejich recyklace musí být realizovány a zohledněny. Dodávání náhradních dílů se musí s ohledem na nezbytné zdroje plánovat navíc k sérovým dodávkám spolu s požadovanými variantami a změnami.</p> <p>Balení musí splňovat požadavky zákazníka s ohledem na vhodnost, upevnění, polstrování a označování.</p> <p>Rekvalifikace produktu se provádí podle zákaznických požadavků.</p> <p>Shoda s požadavky právních předpisů na produkt musí být zajištěna.</p>
		
		<p>materiálový atest s každou dodávkou dle požadavku.</p>
7.3	6.2	Je zajištěno zásobování díly?
		<p>Existují koncepty včetně zajištění nouzových případů k zabezpečení dodávek.</p> <p>Ve fázi sérových dodávek je zabezpečena aktualizace tohoto konceptu. Přitom jsou vzaty v úvahu procesy vlastní i procesy dodavatelů.</p> <p>Musí být zavedeny postupy, které zaručí, že organizace okamžitě po rozpoznání úzkých míst v dodávání informuje zákazníka. Informace musí zahrnovat očekávanou dobu a rozsah úzkého místa, důvod a zavedená opatření.</p> <p>Opatření musí být zavedena/realizována v odpovídající lhůtě v souladu s požadavky zákazníka.</p>
		
		<p>Nouzové plány vypracovány.</p>



celkem 33 otázek

Počet zařazení / hodnocení:
Nehodnocené otázky musí být zdůvodněny. Porovnatelnost výsledků příp. vzájemné uznání tím není dále možná.

Poznámka: počet nehodnocených otázek je omezen na 3.



Kritéria zařazení

- Dodavatel uvolněn**
- Dodavatel v řízení**
pod péči auditované organizace
- Dodavatel zablokován**
zakázka není možná

Celkové zařazení:

ZELENÁ

[ZELENÁ] Požadavky splněny	Otázky mohou být bez omezení zodpovězeny odpovědí "ano". Neexistuje žádné potenciální riziko.
[ŽLUTÁ] Požadavky splněny částečně	Otázky nemohou být bez omezení zodpovězeny odpovědí "ano", protože cíl (produktu/procesu) je dosažitelný pouze s dodatečnými opatřeními.
[ČERVENÁ] Požadavky nesplněny	Otázky musí být zodpovězeny odpovědí "ne", protože cíl (produktu/procesu) není dosažitelný. Existuje potenciální riziko výpadku.

Potenciální analýza - shrnutí

Zakázka:

Dodavatel/zájemce:

P2 Management projektu

1.1	Řízení projektu Projektový tým	<input checked="" type="checkbox"/>	1.2	Projekt Zdroje	<input checked="" type="checkbox"/>	1.3	Plán projektu	<input checked="" type="checkbox"/>	1.4	Management změn	<input type="checkbox"/>	1.5	Změny Zákazník/dodavatel	<input checked="" type="checkbox"/>	1.6	QM-Plán	<input checked="" type="checkbox"/>	1.7	Proces eskalací	<input checked="" type="checkbox"/>
-----	-----------------------------------	-------------------------------------	-----	-------------------	-------------------------------------	-----	---------------	-------------------------------------	-----	--------------------	--------------------------	-----	-----------------------------	-------------------------------------	-----	---------	-------------------------------------	-----	--------------------	-------------------------------------

P3 Plánování návrhu produktu a procesu

2.1	Požadavky zákazníků	<input checked="" type="checkbox"/>	2.2	Hodnocení proveditelnosti	<input checked="" type="checkbox"/>
-----	------------------------	-------------------------------------	-----	------------------------------	-------------------------------------

P4 Realizace návrhu produktu a procesu

3.1	FMEA Produktu FMEA Procesu	<input checked="" type="checkbox"/>	3.2	Způsobilost Uvolnění	<input checked="" type="checkbox"/>	3.3	Předání projektu Náběh série	<input checked="" type="checkbox"/>
-----	-------------------------------	-------------------------------------	-----	-------------------------	-------------------------------------	-----	---------------------------------	-------------------------------------

P5 Management dodavatelů

4.1	Schválení dodavatelé	<input checked="" type="checkbox"/>	4.2	Požadavky zákazníka v dodavatelském řetězci	<input checked="" type="checkbox"/>	4.3	Nakupování Uvolnění produktu	<input checked="" type="checkbox"/>	4.4	Nakupování Kvalita produktu	<input checked="" type="checkbox"/>	4.5	Skladování Převzetí produktu	<input checked="" type="checkbox"/>
-----	-------------------------	-------------------------------------	-----	--	-------------------------------------	-----	---------------------------------	-------------------------------------	-----	--------------------------------	-------------------------------------	-----	---------------------------------	-------------------------------------

P6 Proces výroby

Vstupy procesu / Input

5.1.1	Předání projektu do sériové výroby	<input checked="" type="checkbox"/>	5.1.2	Skladování vstupních materiálů	<input checked="" type="checkbox"/>	5.2.1	Plán kontroly a řízení	<input checked="" type="checkbox"/>	5.2.2	Výrobní zařízení	<input checked="" type="checkbox"/>	5.2.3	Zvláštní charakteristiky	<input checked="" type="checkbox"/>	5.2.4	Oddělování a označování zmetků	<input checked="" type="checkbox"/>	5.2.5	Tok materiálu a dílů	<input checked="" type="checkbox"/>
-------	---------------------------------------	-------------------------------------	-------	-----------------------------------	-------------------------------------	-------	---------------------------	-------------------------------------	-------	---------------------	-------------------------------------	-------	-----------------------------	-------------------------------------	-------	-----------------------------------	-------------------------------------	-------	-------------------------	-------------------------------------

Lidské zdroje

5.3.1	Kvalifikace pracovníků	<input checked="" type="checkbox"/>	5.4.1	Ošetřování a údržba	<input checked="" type="checkbox"/>	5.4.2	Měření Kontrola	<input checked="" type="checkbox"/>	5.4.3	Výrobní a kontrolní pracoviště	<input checked="" type="checkbox"/>	5.4.4	Skladování nástroje/měřidla	<input checked="" type="checkbox"/>
-------	---------------------------	-------------------------------------	-------	------------------------	-------------------------------------	-------	--------------------	-------------------------------------	-------	-----------------------------------	-------------------------------------	-------	--------------------------------	-------------------------------------

Efektivita

5.5.1	Cíle produktů Cíle procesů	<input type="checkbox"/>	5.5.2	Analýza, příčiny Účinnost	<input checked="" type="checkbox"/>	5.5.3	Audity procesu/produktu	<input checked="" type="checkbox"/>
-------	-------------------------------	--------------------------	-------	------------------------------	-------------------------------------	-------	----------------------------	-------------------------------------

Výstupy z procesu/Output

5.6.1	Plnění požadavků zákazníka	<input checked="" type="checkbox"/>
-------	-------------------------------	-------------------------------------

P7 Péče o zákazníky/spokojenost zákazníků/servis

6.1	QM-Systém Dodávání	<input checked="" type="checkbox"/>	6.2	Zásobování dílů	<input checked="" type="checkbox"/>
-----	-----------------------	-------------------------------------	-----	--------------------	-------------------------------------

Počet hodnocených
otázek: 33








Dodavatel/zájemce zablokován: (1X červená nebo min. 15 X žlutá)
Dodavatel/zájemce v řízení: (max. 14 X žlutá a žádná X červená)
Dodavatel/zájemce uvolněn: (max 7X žlutá a žádná X červená)


Hodnocení:






ZELENÁ

4
29

Příloha E: Označování CC/SC

Označování zvláštních znaků Symboly		BENTELER  Automobiltechnik	
	GM	FORD	CHRYSLER
Definice: žádný hlavní znak „Standard“	Je znak výrobku u něhož lze vycházet z toho, že větší rozptyl nemůže mít žádný zásadní vliv na bezpečnost produktu, soulad s zákonnými předpisy nemohou ovlivnit montáž / funkci	Nepoužívá se	Nepoužívá se
Název	Standard		
Symbol	Není		
Definice: Hlavní znak (bez vlivu na bezpečnost nebo zákony / úřední předpisy)	Je znak výrobku, u něhož lze vycházet z toho, že větší rozptyly mohou mít vliv na spokojenost zákazníka s tímto produktem (odlišně než u S/C) s ohledem na montáž, funkci, zástavbu nebo vzhled nebo způsobilost k zpracování nebo výrobu produktu	Jsou takové produkty, procesy a zkušební předpisy, které mají podstatný vliv na na spokojenost zákazníka a u kterých se musí dbát na plánování kvality (Control Plan).	*) Označuje klíčový znak kvality dílu, systému, procesu nebo zkušebního předpisu, který citlivě reaguje na rozptyly a u něhož by tyto rozptyly vedly k redukci spokojenosti zákazníka. Všechny znaky s označením DIAMOND vyžadují procesní Control Plan. Je omezen na zvlášť označované kritické znaky na (výrobních) výkresech dílu, na nástrojích a zařízeních a v postupech pro pomůcky na nástroje, kde je bezpodmínečně nutná verifikace, protože stále procesní řízení toto nezajišťuje automaticky.
Název	MONTÁŽ/FUNKCE	SIGNIFIKANTE ZNAKY <SC>	DIAMOND <D> PENTAGON <P>
Symbol		není	 
Definice: Hlavní znak (s vlivem na bezpečnost nebo zákony / úřední předpisy) 'znaky s povinnou dokumentací'	Je výrobní znak, u něhož lze vycházet z toho, že větší rozptyly mohou mít značný vliv na bezpečnost produktu nebo soulad se zákony / úředními předpisy (jako např. vznětlivost, ochrana pasažérů vozidla, řiditelnost, brzdě vlastnosti, atd.), předpisy pro výfukové plyny, hladinu hluku, radiové frekvenční rušení atd.	Jsou takové požadavky na produkt (rozměry, specifikace, testy) nebo procesní parametry, které mohou mít vliv na dodržení zákonných ustanovení nebo bezpečné funkce vozidla/produktu. Vyžadují speciální opatření u výrobce, při montáži, při dopravě nebo při kontrole a musejí být uvedeny v plánu QM (Control Plan).	Jsou bezpečnostní znaky, které jsou označeny v technických specifikacích nebo výrobních požadavcích na součásti, materiály nebo montážní operace a které vyžadují zvláštní úpravu (regulaci) ve výrobě, aby zaručily shodu se zákony / úředními předpisy pro bezpečnost vozidel, výfukové plyny, hladinu hluku nebo zajištění proti krádeži.
Název	BEZPEČNOST SHODA (SOULAD) <S/C>	KRITICKÝ ZNAK <CC>	SCHILD <S>
Symbol			
Zdroj	QS-9000/Big3	QS-9000/Big3	QS-9000/Big3
*) IASG uznaná interpretace ke QS-9000 C6 / 1.11.99			

Charakteristika zvláštních znaků Symboly				BENTELER Automobiltechnik	
	BMW	VW		VDA	VDA
Definice: Žádný hlavní znak „Standard“	nepoužívá	nepoužívá		nepoužívá	nepoužívá
Název					
Symbol					
Definice: Hlavní znak (bez vlivu na bezpečnost nebo zákony / úřední předpisy)	nepoužívá	nepoužívá		nepoužívá	nepoužívá
Název					
Symbol					
Definice: Hlavní znak (s vlivem na bezpečnost nebo zákony / úřední předpisy) 'znaky s povinnou dokumentací'	Písmenem 'L' označený znak je znak stanovený útvarem provádějícím uvolnění a útvarem zodpovídajícím za předpisy a typové schválení. Tento znak je popsán ve schvalujících dokumentech resp. v ostatních dokladech potřebných k plnění zákona.	Označení 'D' se používá na technických podkladech, jako jsou např. výkresy, TL-VW atd., když jsou rozměry, textové údaje nebo čísla sekcí popsány zákonnými nebo interními konstrukčními předpisy. V hlavičce výkresu se pro označení povinné dokumentace musí uvést 'D'. Ve všech dokumentech se údaje o rozměrech nebo jiné D-znaky se opatří horním podržítkem s postranním ohraničením.	V hlavičce výkresu zmizí v poli 'D-znak' písmeno 'D'; na jeho místě je zapsáno 'TLD'. V poli 'Podklady' je pak zapsáno příslušné číslo TLD, které obsahuje dokumentačně povinné znaky a odkazy na zákonné předpisy. Označení znaku nebo předpisů razítkem odpadá. V 'TLD-svazku' jsou uvedeny pouze nadřazené technické dodací podmínky. Pokud se v tomto TL bude odkazovat na další TL, platí rovněž pro toto TL povinnost dokumentovat.	Označení obsahují znaky, díly, moduly nebo zařízení (konfigurace), které mají význam pro funkční bezpečnost nebo pro kritéria, vycházející přímo ze zákonů nebo úředních předpisů.	Označují dokumenty a záznamy, které mají význam pro funkční bezpečnost nebo pro kritéria, vycházející přímo ze zákonů nebo úředních předpisů.
Název	L-ZNAK (Legal)	D-ZNAK	TLD-označení	POVINNÁ DOKUMENTACE	Zvláštní archivace
Symbol	L	D	TLD	D	 nebo "A"
Zdroj	N 113 69.0 / BMW	Formulace Q Způsobilost/VW	Formulace Q Způsobilost/VW	Svazek 1 / VDA	Svazek 1 / VDA 2.vydání 1998



Charakteristika zvláštních znaků Symboly						BENTELER Automobiltechnik		
Definice: žádný hlavní znak „Standard“	RENAULT		NEDCAR/MMC		PORSCHE			Benteler Automobiltechnik
	nepoužívá		nepoužívá		nepoužívá			Znak, u něhož vada nejspíše výrazně nesníží použitelnost nebo jen nepatrně ovlivní použití nebo provoz jednotky
Název								VEDLEJŠÍ ZNAK
Symbol								
Definice: Hlavní znak (bez vlivu na bezpečnost nebo zákony / úřední předpisy)			nepoužívá		nepoužívá			Znak, u něhož vada nejspíše způsobí výpadek jednotky nebo podstatně sníží její použitelnost pro plánovaný účel použití. Bezpečnost nebo legalita nejsou postiženy.
Název	SPC-ZNAK							DŮLEŽITÝ ZNAK <BSC>
Symbol								
Definice: Hlavní znak (s vlivem na bezpečnost nebo zákony / úřední předpisy) 'znaky s povinnou dokumentací'			Požadavky na dokumentaci pro snížení rizika, že při překročení určité mezní hodnoty dojde k: 1. poškození osob; 2. porušení zákonných předpisů vztahujících se na bezpečnost silničního provozu a životní prostředí nebo na bezpečnost řidiče a spolujezdců		Symbol „S“ značí to, že při konstrukční a stavební změně je třeba dbát stávajících stavebních předpisů.	Symbol „L“ značí to, že selhání tohoto dílu může ohrozit život pasažérů.	Symbol „D“ znamená, že zde ze zákona vzniká povinnost dokumentovat at.	Znak, u něhož vada, u které je známo nebo se předpokládá, že pravděpodobně pro osoby, jež danou jednotku používají, provádějí na ní údržbu nebo na ni jsou odkázáni, vytváří nebezpečné nebo nejisté (nespolehlivé) situace, ovlivní dodržení zákonů nebo úředních předpisů; nebo že pravděpodobně zabrání plnění funkcí většího zařízení, jako např. zastavení linky u zákazníka, interní výrobní linky.
Název	ZNAK STANOVENÝ PŘEDPISEM	BEZPEČNOSTNÍ ZNAK	Kompletní výsledky	Výsledky a záznamy	Bezpečnostní díl	Životně důležitý díl	Díl s povinnou dokumentací	KRITICKÝ ZNAK <BCC>
Symbol					S	L	D	A
Zdroj	RÉF: 9227.214 A / Renault							
Vydání	: Neuausgabe	Rev. 1	Rev. 2	Rev. 3	Rev. 4	Rev. 5	Rev. 6	Rev. 7
Datum	: 14.11.2000	29.10.2001	03.04.2002					
Vytvořil	: Lehmann	Lehmann	Lehmann					
Schváleno:	gez. Hein	gez. Ploog	gez. Ploog					

Příloha F: Protokol o 2TP

2 T.P. - Protokol o návštěvě - Přejímka nástroje - Uvolnění výroby

Konečný zákazník / BAT / dodavatel	BMW / Benteler / PressMetal-CZ	Obrázek dílu
Projekt Benteler - interní číslo:		
Název dílu dle výkresu:		
Číslo dílu dle výkresu:		
Platný index změny / datum:	M04/000/AD - 3.2.2012 // M02/000/AB - 21.2.2011	
Číslo nástroje:	689	
Číslo kontrolního přípravku	KP 0022	
Popis operací:	OP10 - lisovat, OP20 - omílat	
Výrobce nástroje:	TESS Servis (SK)	

Účastníci - Benteler ČR s.r.o.:	V. Kalous, K. Skibinský
Účastníci - Dodavatel:	M. Turková, M. Mičkal

<u>Celkové hodnocení</u>		Přejímka:	1	2	3	4
		Datum přejímky:	22.11.2012	16.1.2013		
Schváleno :		Podpis Benteler ČR s.r.o.:	Podpis dodavatele:			
Podmínečně uvolněno :						
Zamítnuto :						

Police	Body	ANO	NE	nerelevantní	Poznámky / rozměry / hodnoty
--------	------	-----	----	--------------	------------------------------

1	Layout / Výrobní postup				
1.1	Je schválený Layout nástroje / výrobního postupu ?	<input checked="" type="checkbox"/>			

2	Konstrukce				
2.1	Je konstrukce nástroje dle požadavků Benteler ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
2.2	Je předána konstrukce v digitální formě - CD ?	<input checked="" type="checkbox"/>			

3	Výrobní zařízení	OP 10	OP 20	OP 30	OP 40	OP 50	OP 60
3.1	Počet zdvihů za minutu	45	33 ks/min.				
3.2	Typové označení zařízení	LEK 160	Rösler				
3.3	Tonáž (t)	160	-----				
3.4	Kde bude operace provozována ? (Pokud není prováděna interně)						

4	Je náhradní výrobní zařízení k dispozici ?	OP 10	OP 20	OP 30	OP 40	OP 50	OP 60
4.1	Typové označení zařízení	Steeltec					
4.2	Tonáž (t)	200					
4.3	Kde bude náhradní operace provozována ?	Steeltec					

5	Vstupní materiál						
5.1	Podávacího zařízení - Vhodnost a funkčnost	<input checked="" type="checkbox"/>					
5.2	Je vhodné zajištěna čistota a mazání materiálu ?	<input checked="" type="checkbox"/>					
5.3	Typ mazacího prostředku - specifikace	Multidraw Extra					
5.4	Typ vstupního materiálu (svitek / pas / platina / polotovary atd.)	Svitek					
5.5	Dodavatelé vstupních materiálů	Rosso Steel					
5.6	Jakost materiálu včetně P.Ú. - Přesná specifikace	S315MC - DIN EN 10149-1,2					
5.7	Tloušťka materiálu + tolerance	2 ± 0,21					
5.8	Šíře pasu (šíře přístřihu, platiny)	97 ± 0,3					
5.9	Posuv pasu (délka přístřihu, platiny)	46					
5.10	Kolik dílů je zhotoveno na jeden zdvih ? / Stejně, nebo L / R ?	2	L + R / zdvih				

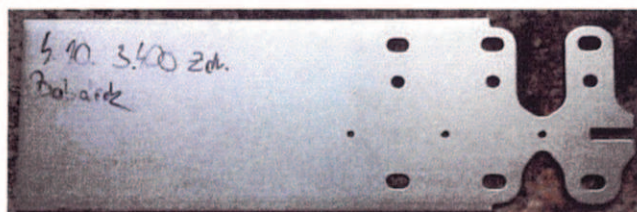
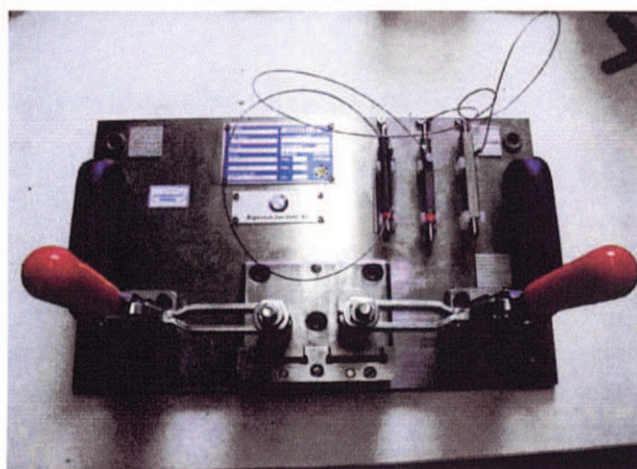
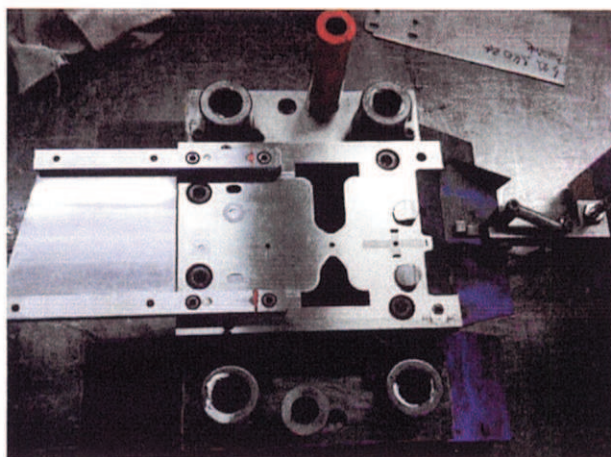
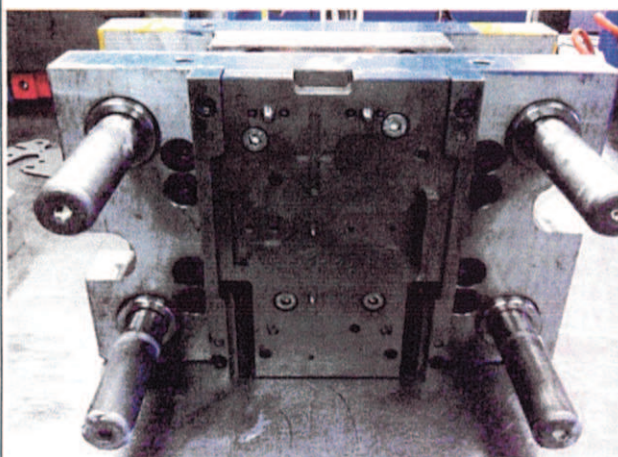
6	Rozměry výrobního zařízení / nástroje	OP 10	OP 20	OP 30	OP 40	OP 50	OP 60
6.1	Šířka nástroje	300					
6.2	Délka nástroje	360					
6.3	Výška nástroje	360					
6.4	Sevřená výška	340					
6.5	Zdvih	40					
6.6	Zaváděcí výška pasu	97					
6.7	Hmotnost nástroje	110,5 kg					
6.8	Je upínání nástroje vyhovující a bezpečné ?	ANO / NE	ANO				
6.9	Je použito rychloupínací zařízení ?	ANO / NE	NE				

7	Nástroj - Značení & Barvení						
7.1	Je nástroj označen štítkem Benteler a zákazníka ?	<input checked="" type="checkbox"/>					
7.2	Je nástroj nabarven a označen dle norem Benteler ?	<input checked="" type="checkbox"/>					

8	Zařízení a označení dílů	OP 10	OP 20	OP 30	OP 40	OP 50	OP 60
8.1	Postupový nástroj	ANO					
8.2	Nástroj s ručním zakládáním.	<input checked="" type="checkbox"/>					
8.3	Transferový nástroj	<input checked="" type="checkbox"/>					
8.4	Je provedeno číselné označení dílu ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Není povoleno dle normy QV 46012				
8.5	Je provedeno značení datumu na díle ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Není povoleno dle normy QV 46012				
8.6	Je provedeno rozlišení dílů vícevýpadových ?	<input checked="" type="checkbox"/>					
8.7	Je zajištěna zpětná sledovatelnost dílů ?	<input checked="" type="checkbox"/>					

List1

Foto nástroje + označení nutných oprav a korekcí :



Příloha G: A3 Report

1. Popis problému (Současná a požadovaná situace)

Kdy se poprvé chyba projevila? – 02.07.2009
Jaký je další trend dalších zásilek? – Další výskyt r.
zaznamenán.

Jak často se tento problém vyskytuje? — Jednálo se o první
dodávku do tohoto závodu.

2. Porozumění současné situaci (Statistické metody, ISHIKAWA)

Výdání z: 27.2.2009 List: 1 z 1 Jméno: Odd. Wimmer / 918	Zakazník : Škoda A5 Název dílu : rozšíř. předního nárazníku Číslo dílu : 1202 807 109 C / 109 D	Datum : 14.7.2009 Směna : ranni / odpovědní / noční SPC č. :	BENTELER AUTOMOTIVE ISHIKAWA-DIAGRAM
--	---	--	---

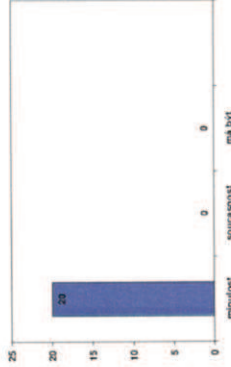
Člověk 1. Nedodržování balicích předpisů - 10 b. 2. Spátná kontrola při balení - 10 b. 3. neinformovanost zodpovědných - 10 b. 4. Neodborné překládání dílů při přípravě - 20 b.	Management (in:stroje) 1. špatně konstruovaný díl TSV - 20 b. 2. chyba v procesu lakování KTL - 10 b. 3. Přílišná snaha ušetřit peníze na expediciím obalů CKV 4147 - 40 b.	Metoda (material) 1. Špatně zvolený balicí předpis do CKV 4147 obalů - 40 b. 2. Špatný logistický koncept - 20 b.	Team BOSL E trener Pracovník kvality Mistr Vedoucí projektu Obalový technik
--	--	---	--

1. Spátná cesta směrem do Ruska - 30 b.	1. Malá četnost kontrol - 10 b. 2. Nedostatečná samokontrola obsluhy stroje - 10 b. 3. Nedostatečná průběžná obsluha - 10 b.	Problem Vada laku na dílech přepravovaných z Bentelera Chrástava W357 do Ruska Kalugy vznikla špatně zvoleným balicím předpisem potažmo obalem CKV 5/54.
---	--	---

Materiál (prošití) 1. Spátná kontrola při balení - 10 b. 2. neinformovanost zodpovědných - 10 b. 3. Neodborné překládání dílů při přípravě - 20 b.	Stroj (in:stupy, metody) 1. Nedostatečná průběžná obsluha - 10 b.	Opatření Zakoupení permých specialních obalů na místo původních CKV 4147, nebo vymýšlet nový lepší balicí předpis s ochrannou expedicií dílů.
---	--	--

3. Stanovení cíle

Ihned eliminovat kvalitativní problémy během
 přepravy dílů výztuhy předního nárazníku
 Škoda A5 z Benteleru Chrastava W357 do
 MAGNY závod Kaluga Rusko a vymyslet
 takové opatření, které ochrání díly během této
 přepravy.



4. Analýza příčiny (5 x proč)

Proč?	Proč?	Proč?	Proč?	Proč?
Proč se k zákazníkovi dostaly rozhodně dříve výzvy nárazníku Škoda AS.	Proč dily byly polkované vstřikem laku.	Proč dily byly dlouhé podkožiny během přepravy z Berlenu Chrástava W357 do Ruske Kaluhy.	Proč balení CKV 5754 není pro tyto dily na tuto vzdálenost s tímto druhem přepravy vhodné.	Proč si zákazník toto balení pral z důvodu jeho ceny a jednoduše přepravy.

5. & 6. Rozpracování nápravných opatření a jejich realizace

[illegible]

7. Kontrola výsledků

Při další dodávce 27.07.2009 do Ruské Kalugy, budou díly zabaleny do bublinkové fólie, která by měla výtluhy narazníku Škoda A5 ochránit v průběhu přepravy od možnosti vzájemného poškození laku otěrami.

8. Standardize

Na takto vzdálená a logisticky náročná místa jakým je závod MAGNA v Ruské Kaluze není obal CKV 5754 vhodný. Samozřejmě zde hraje roli i choulivost výztuhy nárazníku Škoda A5, která by se měla také posuzovat.

Příloha H: Dokumenty JIPAM

H1: Živnostenský list – Jiří Moravec

H2: Certifikát ISO 9001:2001 – Jiří Moravec

H3: Certifikát ISO 9001:2001 – JIPAM CNC, s. r. o.

H4: Výpis z obchodního rejstříku – JIPAM CNC, s. r. o.

H5: Osvědčení o registraci – JIPAM CNC, s. r. o.

Městský úřad Dobruška, obecní živnostenský úřad

Č.j.: ŽIV/04/2216/R

ev. č.: 360701-6754-00

Živnostenský list

vydaný fyzické osobě

dle ustanovení § 47, odst. 1 a 2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, na základě ohlášení ze dne 15.12.2004

Jméno a příjmení: **Jiří Moravec**
Rodné číslo: **460705/028**
Bydliště: **č.p. 28, 517 84 Ohnišov**

Identifikační číslo: **162 24 671**

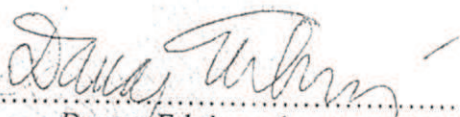
Předmět podnikání: **Kovoobráběčství**

Místo podnikání: **č.p. 28, 517 84 Ohnišov**

Datum vzniku živnostenského oprávnění: **15.12.2004**

V Dobrušce dne 15.12.2004




Dana Ehlová
vedoucí obecního živnostenského úřadu

Městský úřad Dobruška obecní živnostenský úřad

č.j. ŽIV/04/2216/R

Jiří Moravec
č.p. 28
517 84 Ohnišov

Zápis údajů do živnostenského rejstříku

Městský úřad Dobruška, obecní živnostenský úřad, na základě Vašeho
ohlášení živnosti ze dne 15.12.2004 *pro předmět podnikání*

Kovoobráběčství

provedl dnešního dne následující zápis do živnostenského rejstříku.

živnost není provozována prostřednictvím odpovědného zástupce

provozovna:

Bohdašín 45, 518 01 Dobruška

činnost v provozovně zahájena dne: 15.12.2004

V Dobrušce dne 15.12.2004

MĚSTSKÝ ÚŘAD DOBRUŠKA
Živnostenský odbor



Dana Ehlová
vedoucí obecního živnostenského úřadu

certifikát

Tímto potvrzujeme, že systém managementu jakosti podniku

Jiří Moravec

Ohnišov 28, 517 84 Rychnov nad Kněžnou

Provozovna:

Bohdašín 45, 518 01 Dobruška

IČ: 16224671

byl prověřen a uznán akreditovaným certifikačním orgánem č. 3016
Českým lodním a průmyslovým registrem, s.r.o. ve shodě s normou

ČSN EN ISO 9001:2001

Vyloučení: 7.3, 7.5.2

Certifikovaný systém managementu jakosti se vztahuje na:

Kovovýrobu, CNC obrábění.

Toto uznání je dále podmíněno tím, že držitel bude udržovat systém managementu
jakosti podle uvedené normy, což bude sledováno ze strany
ČESKÉHO LODNÍHO A PRŮMYSLVÉHO REGISTRU



S 3016

Číslo certifikátu:

C-74124

Certifikát je platný do:

10.02.2009

Datum a místo vystavení:

14.02.2006, Praha



J. Dynybyl



F. Schneider



certifikát

Tímto potvrzujeme, že systém managementu jakosti podniku

JIPAM CNC s.r.o.

Ohnišov 28, 517 84 Rychnov nad Kněžnou

Provozovna:

Bohdašín 45, 518 01 Dobruška

IČ: 27544818

byl prověřen a uznán akreditovaným certifikačním orgánem č. 3016
Českým lodním a průmyslovým registrem, s.r.o. ve shodě s normou

ČSN EN ISO 9001:2001

Vyloučení: 7.3, 7.5.2

Certifikovaný systém managementu jakosti se vztahuje na:

Kovovýrobu, CNC obrábění.

Toto uznání je dále podmíněno tím, že držitel bude udržovat systém managementu
jakosti podle uvedené normy, což bude sledováno ze strany
ČESKÉHO LODNÍHO A PRŮMYSLVÉHO REGISTRU

Číslo certifikátu:

C-74124/R1

Certifikát je platný do:

10.02.2009

Datum a místo vystavení:

05.12.2008, Praha



J. Dynybyl

F. Schneider

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Hradci Králové
oddíl C, vložka 25234

Datum zápisu: 16.srpna 2008

Obchodní firma: JIPAM CNC s.r.o.

Sídlo: Ohnišov 28, PSČ 517 84

Identifikační číslo: 275 44 818

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- obráběčství
- klempířství a oprava karoserií
- zámečnictví, nástrojářství

Statutární orgán:

jednatel: Jiří Moravec, r.č. 780610/3382
Ohnišov 28, PSČ 517 84
den vzniku funkce: 16.srpna 2008

jednatel: Pavel Moravec, r.č. 800108/3398
Ohnišov 28, PSČ 517 84
den vzniku funkce: 16.srpna 2008

Každý z jednatelů jedná jménem společnosti samostatně.

Společníci:

Jiří Moravec, r.č. 780610/3382
Ohnišov 28, PSČ 517 84
Vklad: 100 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 50 %

Pavel Moravec, r.č. 800108/3398
Ohnišov 28, PSČ 517 84
Vklad: 100 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 50 %

Základní kapitál: 200 000,- Kč

----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

Krajský soud v Hradci Králové



Finanční úřad v Dobrušce
Šubertovo náměstí 53
518 01 DOBRUŠKA
Čj.: 30072/08/254970/7774
Vyřizuje: Šmídová Kateřina
Telefon: 494 671 353 linka: 353
Fax: 494 671 324 č.dveří: 109

V Dobrušce
dne 26.09.2008

Daňový subjekt:

JIPAM CNC s.r.o.
OHNIŠOV 28
517 84 OHNIŠOV

O S V Ě D Ě N Í
o registraci

Podle § 33 odst. 12 a 13 zákona č.337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů (dále jen "zákon o správě daní"), jste u shora uvedeného správce daně zaregistrován s účinností od **26.09.2008** a je Vám přiděleno toto daňové identifikační číslo:

DIČ: CZ27544818

Podle § 95 odst.7 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů jste


plátcem daně z přidané hodnoty
s účinností od 01.10.2008

Daňové identifikační číslo musíte uvádět ve všech případech komunikace se správcem daně a v dalších případech, pokud tak stanoví zvláštní zákon (§ 33 odst.12 zákona o správě daní). Při všech platbách, poukazovaných správci daně, použijte jako variabilní symbol kmenovou část DIČ (tj. číslo za kódem CZ).

Veškeré změny údajů, týkající se Vaší registrace, jste povinen oznámit shora uvedenému správci daně do 15 dnů ode dne, kdy nastaly (§ 33 odst.7 zákona o správě daní).

Proti tomuto rozhodnutí se můžete odvolat do 30 dnů ode dne, který následuje po jeho doručení, písemně nebo ústně do protokolu u shora uvedeného správce daně. Odvolání nemá odkladný účinek (§ 48 zákona o správě daní).

Otisk
úředního
razítka


Romana Barešová
vedoucí oddělení daňové správy

Příloha I: Představení společnosti CNC soustružení – Jiří Moravec

CNC soustružení

Jiří Moravec

Ohnišov 28, 517 84

Provozovna:

Bohdašín u Dobrušky č.p. 45, 518 01

Tel.: 494 665503 Fax: 494 628084

E-mail: moravec@dobruska.net

obrabeni.moravec@worldonline.cz

- Výroba rotačních dílů
- Třísměnný provoz dle potřeby zákazníka
- Soustružnické automaty CNC Mazak Nexus s průchodem vřetena do 42 a do 65mm
- Vačkový automat A 50C do 50mm
- Stroje vybavené podavači pro velké série

Technické údaje:

Mazak Nexus 100 - r.v. 2003

Max.točný průměr 280

Max.točná délka 309 (koník)

Průchod vřetena 42mm

Počet nástrojů 12

Nový Mazak Nexus 200 – r.v.2005

Max.točný průměr 350

Max.točná délka 511 (koník)

Průchod vřetena 60mm

Počet nástrojů 12

S pozdravem Moravec

Příloha J: Cestovní zpráva – uvolnění dodavatele

CESTOVNÍ ZPRÁVA / BESUCHSBERICHT

Firma / Firma : Moravec_ CNC soustužení
Jednáno s / Verhandelt mit : Moravec a kolektiv
obrabeni.moravec@worldonline.cz., mob.737431677.,604386862
Účastníci cesty / Teilnehmer : Ing.Kovář
Místo a datum / Ort und Datum : Bohdašín.,11.05.2006

Účelem cesty bylo uvolnění dodavatele a předání požadavků zákazníka tzn.
Benteler ČR, k.s. vůči svému dodavateli t.j. v tomto případě firma Moravec_CNC
obrábění.

K vyřízení / Zu erledigt:

Odd. / Abt.:

Termin::

Firma Moravec_CNC je certifikovaná podle CSN ISO 9001: 2001 , číslo certifikátu C-74124., platnost do 10.02.2009.Počet zaměstnanců :do 6 pracovníků.Firma se zabývá výrobou dílů pro různé firmy,tyto díly se používají především v automobilovém průmyslu.Jedná se o obráběné díly, díly se závity apod.Dodavatel vlastní 2 CNC centra,výrobce SUMITOMO ELECTRIC, v CR zastoupení MISAN s.r.o.(prezentace na CD je u 587), jedná se o okamžitý servis, který je velice důležitý v případě poruchy apod.)

Byla provedena procesní kontrola ,kontrola dokumentů.Jednoznačně dodavatel splňuje požadavky výše uvedeného certifikátu.V důsledku dodávání pro BAT a na základě provedené kontroly byla doporučena dodavateli tato níže uvedená doporučení :

V případě realizace dodávek je nutno zavést šanon pro BAT, kde budou všechny dokumenty,týkající se spolupráce mezi BAT a dodavatelem. (první vzory,doklady_nákup,reklamace apod,výkresy apod.).Toto je důležité v případě další kontroly, auditů apod.)

- 1) Příjem materiálu – pro Benteler ČR, k.s. zajistit skutečné měřené hodnoty na vstupních materiálech.Rovněž provádění kontroly identity materiálu – nutno ověřovat vstupní materiál t.zn. protizkouška v akreditované laboratoři.Jedná se o kontrolu vstupního materiálu a to zkouška 1x za rok.Tato kontrola a výsledky budou součástí vzorkování dílů ze strany dodavatele
→BAT.Vzorkovací protokoly byly již zaslány.V případě jakýchkoliv dotazů je k dispozici p.Pop,Kovář – BAT.Rovněž je nutno založit díly do IMDS systému.K tomuto kroku bude svolaná schůzka v BAT,kde bude dodavateli vysvětlena tato procedura.(domluva p.Pop-dodavatel)
- 2) Na budoucí výrobu dílů je nutno vytvořit **kontrolní mechanismy** a to FMEA a plán řízení a kontroly.Vzory budou zaslány k dodavateli.(zajistí p. Urbánek)
- 3) Na základě zkušeností BAT a zajištění kvality dodávaných dílů bude dodavatel zasílat s každou dodávkou protokol o naměřených hodnotách(grafické vyjádření z regulačních (záznamových) listů.Hodnoty, které se budou sledovat určí BAT (p.Pop).Dále v případě zpracování nové tavby,dodávky hutního materiálu bude zaslán mater.atest.
- 4) Byla konzultována povrchová ochrana dílů vůči korozi.(díly mohou obsahovat slabou vrstvu konzer.oleje,charakteristika byla zaslána a předána do BAT (p.Pop)
- 5) V důsledku toho, že výroba u dodavatele bude zaměřena na tažná oka, byl dodavateli předán „VZOREK“ nárazníku s tažným okem.O významu přítomnosti a funkčnosti závitu **není asi třeba diskutovat**.Dodavatel si vyrobí vlastní kalibry, které budou uvolněny (100% kontrola závitů) a další kalibr (originál) bude sloužit k namátkové kontrole , vše podle plánu řízení a kontroly.
- 6) Zpětná sledovatelnost je zajištěna pomocí průvodek operací → dodací list. Vazba je vedena až na vstupní materiál a záznamy výsledků zkoušek během výroby.(nutno pro výrobu BAT 100% zajistit, označení vstupního materiálu,během výroby apod.).
- 7) Nouzový plán – je zajištěno na 2 CNC ,servis během 24 hodin.(prezentace CNC u 587). Možnost zajištění výroby na 3 směny (Po.- Ne.)

Závěr:

Na základě provedené kontrolní návštěvy je nutno konstatovat, že je zde certifikát **CSN EN ISO 9001 na místě a firma plní své úkoly dle daného systému managementu.**

V případě dodávek dílů pro BAT je nutno doplnit a rozšířit výrobu o kontrolní mechanismy a zajistit záznamy během výroby a záznamy evidovat. Nutno doplnit a rozšířit tímto příručku jakosti. Během období (3měsíce) bude s dodavatelem probíhat komunikace (návštěva v BAT), kde dodavatel předloží výše shora uvedené.

Na základě výše uvedených poznatků a certifikátu je dodavatel zařazen do stupně "**podmíněně uvolněný**".

Po splnění výše uvedených „doporučení „ bude dodavatel zařazen do stupně „uvolněný“.

Autor / Verfasser : Kovář /587

Datum / Datum : 15.05.2006

Rozdělovník / Verteiler : Benteler ČR, k.s.. MORAVEC _CNC.

Příloha K: Dohoda o zajišťování kvality – podepsaný krycí list

Qualitätssicherungsvereinbarung
Dohoda o zajišťování kvality

Q S V
Dohoda o zajišťování kvality

zwischen
mezi

Benteler ČR s. r. o., Školní 713, CZ 463 31 Chrastava

- nachfolgend Benteler genannt
dále jen Benteler

und
a

CNC Soutružení, Jiří Moravec, Ohnišov 28, 517 84

- nachfolgend Lieferant genannt
dále jen dodavatel

über die Durchführung eines gemeinsamen Qualitätsmanagements mit dem Ziel, die Qualität von Lieferungen und Leistungen von der Produkt- und Prozessplanung bis zur Serienproduktion zu sichern bzw. zu steigern.

Der Lieferant bestätigt durch Unterschrift die Kenntnisnahme und Einhaltung der QSV.

o provádění společného managementu kvality. Cílem smlouvy je zajišťovat, respektive zvyšovat, kvalitu dodávek a služeb od plánování produktu a procesu až po sériovou výrobu.

Dodavatel stvrzuje svým podpisem, že dohodu o zajišťování kvality bere na vědomí a bude ji dodržovat.

CNC SOUSTRUŽENÍ
JIŘÍ MORAVEC
517 84 OHNIŠOV 28
IČO: 162 24 671
Tel.: 494 665 503

Ohnišov 29.5.2006
Ort/Datum
Místo/ datum

J. Moravec
Geschäftsführer/Firmenstempel
Jednatel/ razítko firmy

V případě soudních sporů platí německá verze.

Příloha L: Uvolnění výrobního procesu a výrobku

☒ Zpráva Uvolnění výrobního procesu a výrobku
☐ DmbA
Stupeň předlohy: _____
☒ vzorování

Odesílatel

Jméno, dodavatel Jiří Moravec
Název závodu CNC soustružení
Klíčové číslo závodu / DUNS – kód 506600
Ulice nebo POBox Ohnišov 28
Země, PSČ, město CR 517 84

Příjemce

Jméno, zákazník Benteler Č.R. s.r.o.
Název závodu
Klíčové číslo závodu / DUNS - kód
Ulice nebo POBox Školní 713
Země, PSČ, město ČR 463 31 Chrástava

- ☒ nový díl
☐ změna produktu (změna specifikací)
☐ přemístění/ přeložení výroby
☐ změna výrobních postupů
☐ přerušení výroby delší než 12 měsíců
☐ změna nástroje/ korektura
☐ změna/ nové nakupované díly
☐ změna dodavatele
☐ ostatní
☐ dodatečné vzorování
☐ nové vzorování

☐ Zpráva ostatní vzory

Přílohy/náhled

- | | | |
|---|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> 01 rozměrová kontrola | <input type="checkbox"/> 09 EMV – zkouška | <input type="checkbox"/> 17 seznam měřidel/kontrolních prostř. |
| <input type="checkbox"/> 02 kontrola funkčnosti | <input type="checkbox"/> 10 kontrola způsobilosti | <input type="checkbox"/> 18 průkaz způsobilosti měřidel |
| <input checked="" type="checkbox"/> 03 kontrola materiálu | <input type="checkbox"/> 11 design - FMEA | <input type="checkbox"/> 19 EU-list bezpečnostních dat |
| <input type="checkbox"/> 04 Haptikprüfung | <input type="checkbox"/> 12 uvolnění konstrukce | <input type="checkbox"/> 20 list materiálových dat /IMDS |
| <input type="checkbox"/> 05 akustická zkouška | <input type="checkbox"/> 13 procesní FMEA | <input type="checkbox"/> 21 přepravní prostředky/obaly |
| <input type="checkbox"/> 06 kontrola pachů | <input type="checkbox"/> 14 diagram průběhu procesu | <input type="checkbox"/> 22 certifikáty |
| <input checked="" type="checkbox"/> 07 kontrola vzhledu | <input type="checkbox"/> 15 plán řízení a kontroly | <input type="checkbox"/> 23 přejímka procesu |
| <input type="checkbox"/> 08 kontrola povrchu | <input type="checkbox"/> 16 doklad o způsobilost procesu | <input type="checkbox"/> 24 ostatní |

Dodavatel/výrobní místo: Jiří Moravec / Bohdašín 45	Zákazník: Benteler ČR s.r.o. Školní 713 463 31 Chrástava
Ident. číslo/DUNS-Code:: 506600	Ident. číslo/DUNS-Code::
Č: zprávy: Index:	Č: zprávy: Index:
Název: Nut engine mount	Název: Nut engine mount
Číslo předmětu:	Číslo předmětu:
Číslo výkresu: PEBO-B-E9035-AB	Číslo výkresu: PEBO-B-E9035-AB
Stav/datum: 11.7.06	Stav/datum:
Číslo dodacího listu/datum dodacího listu: 129/11.7.06	Číslo příjmu zboží/datum příjmu zboží: 129/
Dodané množství: 105 KS	Číslo odvolávky/datum odvolávky, objednávky: 4500055509
Číslo šarže: W1015/2	
Hmotnost vzorku:	

Potvrzení dodavatel:	
Tímto se potvrzuje, že kontroly vzorků (vzorkování) byly provedeny v souladu se svazkem VDA 2, kap. 4.	
<input type="checkbox"/> V IMDS byl soubor dat vytvořen po IMDS ident. číslem:	
Jméno: Pavel Moravec	Poznámka:
Oddělení: vedoucí výroby	
Telefon: 494 665503	
Fax: 494 628084	
E-Mail: moravec@dobruska.net	
Datum: 11.7.06	Podpis:

Rozhodnutí zákazníka	celkem	Jednotlivá uvolnění:																							
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
uvolněno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uvolněno s podmínkou, dodatečné vzorování nutné	<input type="checkbox"/>																								
Zamítnuto, dodatečné vzorování nutné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Číslo povolení odchylky:	Platné do:	Počet:	Termín pro dodatečné vzorování:
Při vrácení číslo a datum dodacího listu:			
Jméno: Martin Jakubec	Poznámka:		
Oddělení: QM			
Telefon: 48 24 21 193			
Fax: 48 24 21 119			
E-Mail: martin.jakubec@benteler.cz			
Datum: 18.8.06		Unterschrift:	

Příloha M: Zápis z jednání – převod výroby

Zápis z jednání / Besprechungsprotokoll

Firma / Oddělení : CNC Moravec_ obrábění

Účastníci : Moravec & syn
BAT – pí.Lenzová,p.Jakubec,Alexi,Motyčka,Sívek,Urbánek a Kovář

Místo a datum : BAT W_0355 Stráž n.Nisou

	K vyřízení:	
	Odd.	Termín
<p>Účelem jednání bylo předání požadavků zákazníka t.j. BAT s.r.o. dodavateli CNC Moravec obrábění.</p> <p>Důvod: převod výroby od dodavatele ELTAX. Jedná se o díl PEB0-B-E9035-AB. Bylo konstatováno :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ovzorování PSW bylo provedeno, ze strany BAT bez připomínek.BAT zašle kopie vzorování plus ref.díl,dále se zašle kus (vzorový-drsnost povrchu,jako etalon).Tento kus bude u WE_Cargo,WE_závod 0355 a u QS_projekt. - BAT zašle dodavateli normu TOYOTA TSB 102 G-12 (metodika zkoušení závitu a informace o vstupním materiálu (chem.složení).Jedná se o přípravu na nový materiál, který by chtěl dodavatel používat.Proběhne standardní ovzorkování PSW.(p.Alexy):Dodavatel upraví kontrolní plán dle pokynů p.Alexyho.(vlastní technologie výroby). - P.Jakubec detailně informoval dodavatele o důležitých znacích od strany zákazníka, přeneseno na vstupní díl.(představení celého ZSB,možné vady,kritická místa,opakované vady apod.)Byla podepsaná dohoda o důležitých znacích (QM_15).V současné době dodavatel provádí 100% kontrolu závitu a délky dílu - manuálně.(zasílané kontrolní karty).Od cca KW 40 bude dodavatel implementovat elektronickou kontrolu na výše uvedené znaky→nová QM_15. - dodavatel bude zajišťovat povrchovou ochranu (bez rzi a nadměrného zaolejování.) - byla vysvětlena otázka logistiky-dispo(pí.Lenzová). VPA,VDA štítky, odvolávky, termíny, apod. - dodavatel byl seznámen s výrobou (p.Motyčka) a byl mu znovu vysvětlen význam dílu a těžko řešitelná situace během řešení problémů již během výroby v BAT.Dodavatel dostal jeden n.i.O ZSB kus (vizualizace). 		



Autor :Kovar/587
Datum :25.09.06
Rozdělovník :BAT a CNC Moravec

Příloha N: Reklamace dodávaného dílu

N1: Zápis z jednání – identifikace problému

N2: Foto vadného dílu

N3: 8D – Report

N4: Zápis z jednání – kontrola nápravných opatření

Zápis z jednání / Besprechungsprotokoll

Firma / Oddělení : CNC Moravec

Účastníci : p.Moravec,p.Moravec _ CNC Moravec
p.Hlozák a Urbánek _ Benteler

Místo a datum : Bohdašín , 4.4.2008

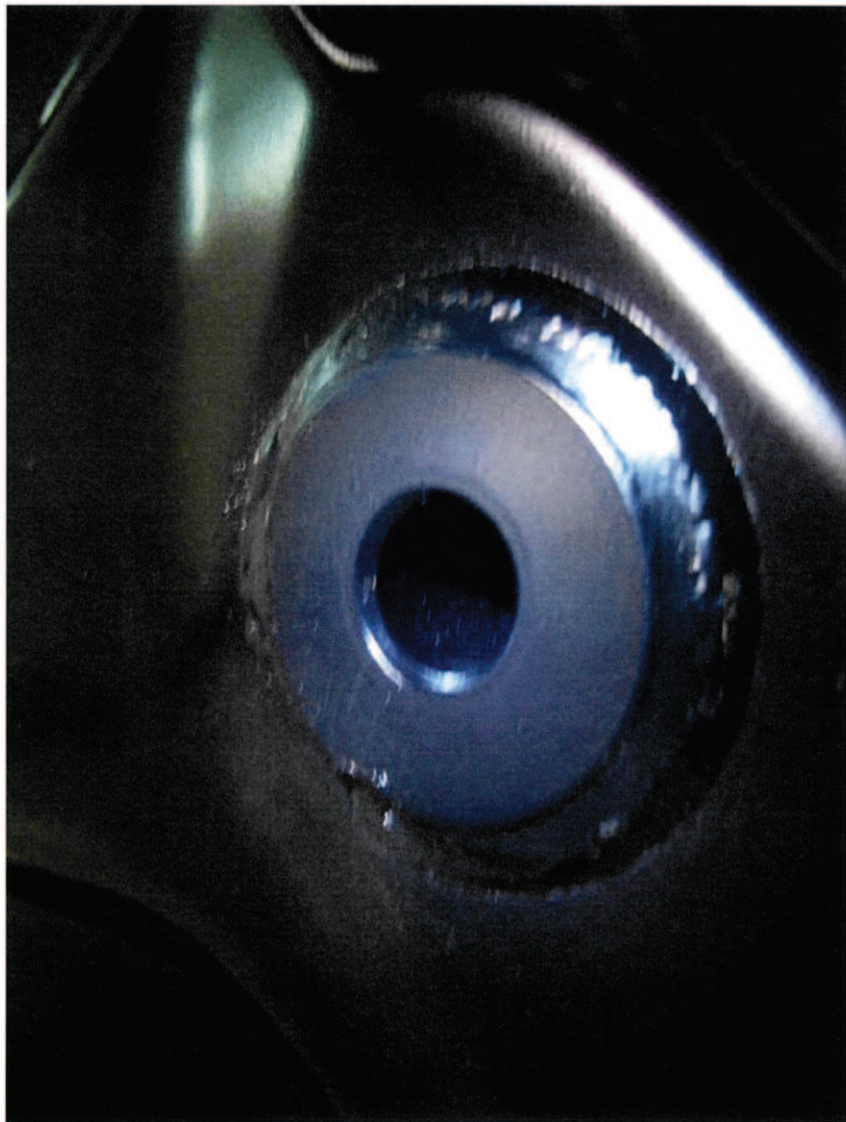
	K vyřízení:	
	Odd.	Termín
Návštěva byla provedena na základě opakované reklamace na chybějící závit dílu PEBO-B-E9035-AB		
Chybějící závit: . reklamovaná vady byla pravděpodobně způsobena nepozorností obsluhy. . nutná realizace technického opatření (automatické podávání dílů při řezání závitu + kontrola přítomnosti závitu se signalizací n.i.o. dílu)		
Vstupní materiál: . ke každé dodávce vstupní materiálu je k dispozici atest 3.1 (mat.S355J2G3 dle EN 1025) . doporučení: alespoň 1 x ročně provést protizkoušku vstupního materiálu		
Výroba: . je nutné označit místo pro neshodné díly.Vytvořit záznam. list pro neshodné díly. . doplnit záznam o údržbě strojů. . provádět záznamy o měření(rozměry – např.3 kusy na začátku „směny“)		
Školení personálu: . evidovat záznamy o školeních . informovat zaměstnance o reklamacích (možné následky ze strany zákazníka)		


Autor : Petr Urbánek / 57-987

Datum : 4.4.2008

Rozdělovník : fa.Moravec, 587, 55-196, 634,

Poznámky :



8D - Report / 8D - zpráva			BENTELER 	
Title / Název reklamace: Nut engine mount č.v. PEBO-E9035-AB			Date Opened / Zahájeno: 31.3.08	
Benteler compl. No. / Interní č. reklamace 31.3.08			Last Updated / Poslední aktualizace: 31.3.08	
Date / Datum: 31.3.08		Customer compl.No. / Č. reklamace zákazníka.: 3/2008		Date / Datum: 31.3.08
Product/Process Information / Informace o výrobku a procesu:		Customer-plant / Zákazník-místo dodávání:. BENTELER - LC CARGO		Supl.-Code / Kód dodavatele: 506600
DO Emergency Response Action(s) / Okamžitá opatření: Opakovaná kontrola přítomnosti závitů za pomoci nástrčného trnu v BENTELERU				Date Implemented / Datum zavedení: 31.3.08
D1 Team (Name, Dept., Phone) / (jméno, odd., telefon) Champion / Vedoucí: Jiří Moravec st. Team Leader / Ved. týmu: Jiří Moravec ml. Team Members / Členové týmu:		D2 Problem Description / Popis problému: Nalezen díl bez závitů M14x1,5		
D3 Interim Containment Action(s) / Dočasná mimořádná opatření: Opětovné zavedení kontroly přítomnosti závitů za pomoci nástrčného trnu			Effective / Účinnost (%): 100%	Date Implemented / Datum zavedení: 31.3.08
D4 Root Cause(s) and Escape Point(s) / Hlavní příčina(y) místa vzniku vady: Předčasné ukončení kontroly nástrčným kalibrem				Contribution / Podíl na problému
D5 Possible Permanent Corrective Action(s) / Možná trvalá nápravná opatření: Uvedení do provozu nc automatu na výrobu závitů Uzavření obalu ihned po výstupní kontrole Použit vrchní kryt palety se vstupem pro hotové díly z automatu				Effective / Účinnost (%): 100% 100%
D6 Implemented Permanent Corrective Action(s) / Zavedená trvalá nápravná opatření: Výroba závitů na nc automatu Validation / Kontrola účinnosti: 100%				Date Implemented / Datum zavedení:
D7 Prevent Actions / Preventivní opatření (e.g. FMEA, např. FMEA):				Date Implemented / Datum zavedení:
D7 Systemic Prevent Recommendations / Preventivní systémová opatření: Kontrola přítomnosti závitů za pomoci nástrčného trnu Uzavření obalu ihned po výstupní kontrole				Responsibility / Odpovědný: Pavel Moravec
D8 Team and Individual Recognition / Hodnocení týmu a jeho jednotlivých členů:			Date Closed / Datum uzavření	Reported by / Zpracoval: Pavel Moravec
Complaint accepted: Reklamace uznána: <input checked="" type="checkbox"/> yes / ano <input type="checkbox"/> no / ne				
CC / Rozdělovník:				

Ensure relevant Worksheets are attached to this Cover Sheet at each discipline / Podklady o zpracování jednotlivých kroků musí být přiloženy k tomuto formuláři.

Zápis z jednání / Besprechungsprotokoll

Firma / Oddělení : CNC Moravec
Účastníci : p.Moravec,p.Moravec _ CNC Moravec
p.Kapl a Urbánek _ Benteler
Místo a datum : Bohdašín , 21.5.2008

K vyřízení:

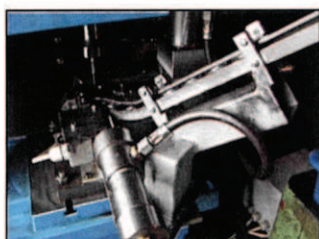
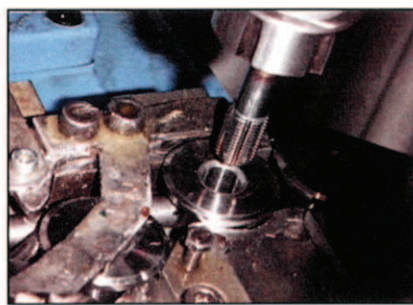
Odd.

Termín

Cílem návštěvy byla kontrola technického zajištění přítomnosti závitů dílu PEBO-B-E9035-AB. Nápravné opatření na opakované neshody.

Nápravné opatření:

Proces byl doplněn automat. podáváním dílů. Pokud není dokončen závit, není posunut další kus. Je tak zabráněno opomenutí obsluhy. Viz. foto



Autor : Petr Urbánek / 57-987
Datum : 21.5.2008
Rozdělovník : fa.Moravec, 587, 55-196, 634,

Poznámky :

Příloha O: Registrační list dodavatele

REGISTRAČNÍ LIST DODAVATELE

JIPAM CNC s.r.o.

Tel.: 494665503 Fax: 494628084

IMDS (ID) 60717

CZK

NÁZEV BANKY	KB Dobruška
ČÍSLO ÚČTU / CZK	78-9374480257/0100
SWIFT KOD	KOMBCZPPXXX
ADRESA BANKY	KB Dobruška a.s., F.L. Věka 11, 518 01 Dobruška

EUR

NÁZEV BANKY	KB Dobruška
ČÍSLO ÚČTU / EUR	78-9369180217/0100
SWIFT KOD	KOMBCZPPXXX
IBAN	CZ3001000000789369180217
ADRESA BANKY	KB Dobruška a.s., F.L. Věka 11, 518 01 Dobruška

DIČ	CZ27544818
IČO	27544818
SÍDLO (PLÁTCE)	JIPAM CNC s.r.o. Ohnišov 28 51784 Ohnišov Tel: 494665323
ADRESA PROVOZOVNY	JIPAM CNC s.r.o. Bohdašín 87 518 01 Dobruška Tel: 494665503 Fax: 49628084
KONTAKTNÍ OSOBA	Eva Moravcová

Vypracoval : Eva Moravcová

Dne : 04/08/2009

Příloha P: Zpráva o kontrole prvních vzorků VDA

Zpráva o kontrole prvních vzorků VDA
Látky obsažené v nakupovaných dílech (datový list materiálu)

1. Označení firem a výrobku

1.1 Údaje o výrobcí / dodavateli: Jméno: JIPAM CNC s.r.o. Ulice, pošt. schránka: Ohnišov 28 Stát, PSČ, místo: ČR 517 84 Ohnišov Číslo dodavatele: 2015819 Partner pro jednání: Pavel Moravec Telefon/ fax: 494 665503 / 494 628084	1.2 Údaje o výrobku Díl: GEWINDEHUELSE Číslo zprávy o vzorcích č.: 1-3 Číslo ZBS: C218 USA ZB BIEGETRAEGER HI Číslo objednávky: 50002421 Číslo zboží: DC18-96302-AC Číslo dodacího listu: 6/2010 Změnový stav: 11.08.2009 Datum: 25.01.2010
Podpisy odpovědných	

2. Bezpečnost a prostředí

Látky, které podléhají zákonnému zákazu použití, nesmí být obsaženy!
Pozor: Seznam VDA látek s povinnou deklarací!

Příslušné zakřížkujte:

- Obsahuje díl látky se znakem nebezpečí podle Chem G/GefStoffV?

☒ Ne

☐ Ano (označení podle GefStoffV a koncentrace uvést v "obsažených látkách")

- Mohou při běžném věcném zacházení s dílem vzniknout nebo se uvolnit nebezpečné látky?
(Pozor: Seznam VDA látek s povinnou deklarací!)

☒ Ne

☐ Ano (vyplnit bod 10 na listu dat o bezpečnosti dle ES)

- Je díl nebezpečné zboží ve smyslu předpisů o provozování / o přepravě?

☒ Ne

☐ Ano (vyplnit bod 14 na listu dat o bezpečnosti dle ES)

- Obsahuje díl látky ohrožující vodu ve smyslu ochrany vodních zdrojů?

☒ Ne

☐ Ano (uveďte třídu ohrožení vody a množství) _____

- Obsahuje díl biocidy?

☒ Ne

☐ Ano (uveďte obsahy > 0,1 %) _____

- Může se z dílu po spotřebování nebo ukončení užívání stát odpad, jemuž lze přiřadit klíč (kód EAK)?

☒ Ne

☐ Ano _____

Vyplňte kompletně následující tabulku!

Látky, které podléhají zákonnému zákazů použití, nesmí být obsaženy!

Musí bý uvedeny i nebezpečné látky, které vznikají při použití nebo se mohou uvolnit.

Pozor: Seznam VDA látek s povinnou deklarací!

3. Charakteristika dílu:

Č. ZSB:	C218 USA ZB BIEGETRAEGER HI
Název:	DC18-96302-AC

Zpráva o vzorku č.: 1-3

[illegible]

Příloha Q: Hodnocení dodavatele

BENTELER ČR s.r.o.

Školní 713, CZ-463 31 Chrastava, Tel. : +420 482 357-111, Fax.: 482 350 709

BENTELER 

Automotive

JIPAM CNC s. r. o.

p. Pavel Moravec

Ohnišov 28

517 84 Ohnišov

Fax: 494 628 084

Chrastava, 27.2.2012

Věc: Hodnocení dodavatelů

Vážený pane Moravče,

v níže uvedené tabulce Vám pro informaci zasíláme výsledek Vaší firmy v rámci konsolidovaného hodnocení dodavatelů (stav ke dni 31.12. 2011).

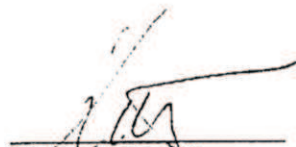
Kritéria hodnocení:

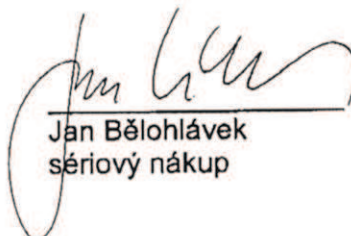
Kritéria	A	B	C	
Kvalita	$X \geq 95\%$	$85\% \leq X < 95\%$	$X < 85\%$	kvalita dodávky
Logistika	$X \geq 95\%$	$85\% \leq X < 95\%$	$X < 85\%$	dodavatelská spolehlivost
Nákup	$X \geq 95\%$	$85\% \leq X < 95\%$	$X < 85\%$	cenový vývoj

Hodnocení Vaší firmy:

Hodnocení dodavatele	Nákup	Kvalita	Logistika	Celkový status dodavatele
	95	100	100	A

S pozdravem


 Lubomír Kovář
 SQE


 Jan Bělohlávek
 sériový nákup

Příloha R: Informační dotazník pro vytvoření nabídky certifikace

Informační dotazník pro vytvoření nabídky

Údaje o společnosti / General details about the company

Název společnosti <i>Company name</i>			
IČ:		DIČ:	
Ulice / č.p.	<i>Street / no.</i>		
PSČ – Město	<i>Country- zip code- town</i>		
Webové stránky/E-mail:	<i>Homepage / E-Mail</i>		
Vedení společnosti: (příjmení a jméno)	<i>General manager</i>		
Kontaktní osoba: (příjmení, jméno)	<i>Contact person</i>		
Pozice:	<i>Function</i>	<input type="checkbox"/> QM <input type="checkbox"/> EM <input type="checkbox"/> HSE-M x Představitel vedení pro systém	
E-mail na kontaktní osobu	<i>E-Mail of the contact person</i>		
Telefon/Mobil:	<i>Telephone number (as well mobile phone)</i>		
Fax:	<i>Fax number</i>		

Činnosti / Company activity

Krátký popis Vašich produktů/služeb <i>What does your company?</i>			
Procesy ve Vaší společnosti <i>What activities are in your company?</i>	<input type="checkbox"/> služby <i>service</i> <input type="checkbox"/> výroba <i>production</i>	<input type="checkbox"/> vývoj <i>development</i> <input type="checkbox"/> obchod <i>sales</i>	<input type="checkbox"/> skladování/přeprava <i>storage/transport</i> <input type="checkbox"/> jiné <i>others:</i>

Údaje o pobočkách a pracovnících, které si přejete certifikovat:

Lokalita: Adresa: PSČ:	Centrála: (sídlo)	Pobočka 1 :	Pobočka 2 :	Pobočka 3:
Celkový počet pracovníků:				
Činnost dané lokace:				
THP <i>Office staff</i>				
Dělnické pozice <i>Industrial staff</i>	-	-	-	-
Z toho: Thereof: Počet pracovníků na směnu (staff/employees in shifts) / Počet směn (number of shifts)	- / -	- / -	- / -	- / -
Uční <i>Apprentices</i>	-	-	-	-
Řidiči <i>Drivers</i>	-	-	-	-
Pracovníci s méně než polovičním úvazkem: <i>Part time staff (max 15 h/week)</i>	-	-	-	-
Pracovníci na poloviční úvazek: <i>Part time staff (20 h/week)</i>	-	-	-	-
Pomocné síly: <i>Unskilled workers</i>	-	-	-	-
Agenturní personál: <i>Temporaries</i>	-	-	-	-

Máte-li více poboček, než je uvedeno výše, okopírujte prosím tuto stranu a seznam doplňte.

Doplňující informace pro certifikaci podle automobilových standardů

Additional information for certification of automotive standards

Podle kterého standardu má být audit proveden? / On which regulations should the audit be based?

☐ ISO/TS 16949

☐ VDA 6.1
(car parts)

☐ VDA 6.2
(services)

☐ VDA 6.4
(production equipment)

Detailní informace o systému managementu / Details about management system

Je vaše společnost již certifikována dle QM? <i>Is your QM system already certified?</i>	<input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> ano, společnosti: ... <input type="checkbox"/> ano, společnosti: ... <input checked="" type="checkbox"/> Přiložte prosím kopii certifikátu. Díky možnosti jejich uznání se sníží pracnost spojená s auditem. <i>Please attach a copy of the certificate. The possible recognition of these certificates could reduce the necessary audit days.</i>
Přejete si certifikovat celou společnost? <i>Should the whole company be certified?</i>	<input type="checkbox"/> ano, včetně všech poboček <i>yes, with all divisions</i> <input type="checkbox"/> ano, včetně všech procesů ve společnosti <i>yes, with all operating units</i> <input type="checkbox"/> ne, pouze následující pobočky/ procesy: <i>no, only following divisions/operating units:</i>
Kdy bude zaveden/jste zavedli QM system? <i>When will/did your QM system come into effect?</i>	měsíc/rok:
Datum posledního dne certifikačního auditu / re-certifikačního auditu <i>When was the last audit day of your certification / recertification audit?</i>	
Využívá vaše společnost externího poradce ve věci QM systému? <i>Have your been consulted by an external expert regarding the implementation of your QM system?</i>	<input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> ano, koho: ...

Následující údaje jsou relevantní pro certifikaci dle norem pro automobilový průmysl / Automotive relevant data

Máte nějaké "remote locations" ve kterých neprobíhá výroba?(např.: centrála, vývoj, logistické lokality) <i>Do you have any „remote locations“ at which no production takes place? (e. g. company HQ, development locations, logistic locations)</i>	<input type="checkbox"/> NE / no <input type="checkbox"/> ANO, prosím vyplňte místo (a) funkci (e) včetně počtu zaměstnanců: <i>yes, please complete location(s) and function(s) including the no. of employees:</i>
Vyvíjíte výrobky / služby? <i>Do you develop products/services?</i>	<input type="checkbox"/> ANO / yes <input type="checkbox"/> NE / no
<u>Pouze pro ISO/TS a VDA 6.1</u> Vyrábíte automobilové součásti? <u>Only for ISO/TS and VDA 6.1</u> <i>Do you manufacture car components?</i>	<input type="checkbox"/> ANO / yes <input type="checkbox"/> NE, prodáváme / vyvíjíme / převážíme součásti <i>no, we sell / develop / transport parts</i>
<u>Pouze pro VDA 6.2 a VDA 6.4</u> Provádíte činnosti v prostorách zákazníka? (instalace, uvádění do provozu, stavby, služby) <u>Only for VDA 6.2 and VDA 6.4</u> <i>Do you conduct activities at customers premises? (installation, commissioning, building sites, services)</i>	<input type="checkbox"/> ANO / yes <input type="checkbox"/> NE / no